



## BUDAYA KERJA

DIREKTORAT  
P S M A





BUDAYA KERJA  
DIREKTORAT PEMBINAAN SMA

DIREKTORAT PEMBINAAN SMA  
DITJEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
TAHUN 2018

**Budaya Kerja Direktorat Pembinaan SMA**

©2018 Direktorat Pembinaan SMA, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

**Pengarah:**

Purwadi Sutanto (Direktur Pembinaan SMA)

**Penanggungjawab:**

Suhadi (Kasubdit Program dan Evaluasi)

**Kontributor:**

Harizal  
Juandanihsyah  
Suharlan

**Tim Penulis:**

Umi Wahyuningsih  
Nurul Faizah  
Nurul Hikmah Agustin

**Editor:**

Agus Salim  
Augustin Wardhani  
Jim Bar Pen  
Nurul Mahfudi  
Wiwiet Heriyanto  
Uce Veriyanti  
Muhammad Adji Susilo Nugroho  
Akhmad Supriyatna  
Lina Jusuf

Diterbitkan oleh Direktorat Pembinaan SMA  
Jl. RS Fatmawati Cipete Jakarta Selatan  
Telp: 021-75911532  
[www.pasma.kemdikbud.go.id](http://www.pasma.kemdikbud.go.id)



# KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penyusunan buku “Budaya Kerja Direktorat Pembinaan SMA” ini. Buku ini merupakan upaya Direktorat Pembinaan SMA untuk membangun sebuah budaya kerja sekaligus memotret kondisi budaya kerja di lingkungan Direktorat Pembinaan SMA. Kita semua tahu bahwa budaya yang terbangun dalam sebuah institusi akan mewarnai hasil kerja institusi tersebut sesuai dengan tugas dan fungsi yang ditetapkan. Direktorat Pembinaan SMA menganggap penguatan budaya kerja merupakan salah satu faktor penting dalam mengoptimalkan kerja dalam melakukan pengelolaan dan pembinaan pendidikan SMA di Indonesia.

Buku ini disusun berdasarkan berbagai sumber, baik itu berupa kebijakan pemerintah terkait budaya kerja, maupun informasi yang dihimpun dari berbagai sumber baik internal, yakni individu di dalam Direktorat Pembinaan SMA sendiri maupun pihak eksternal yang terkait yakni pemerintah daerah dan sekolah.

Penulisan buku disusun berdasarkan alur pembentukan budaya kerja yang terjadi di dalam organisasi dan khususnya di Direktorat Pembinaan SMA. Diawali dengan identifikasi nilai-nilai yang dianut bersama hingga proses internalisasi dalam diri seluruh individu di dalamnya. Melalui buku ini diharapkan dapat terpotret budaya kerja di Direktorat Pembinaan SMA dan dapat menjadi rujukan bagi penguatan budaya dalam pembinaan SMA di masa yang akan datang.

Selain itu, melalui buku ini pula disajikan beberapa contoh penguatan budaya sekolah sebagai hal yang terkait dengan pembinaan SMA. Bagaimana pun juga muara dari pembinaan SMA adalah menguatnya kompetensi peserta didik SMA yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

Melalui buku ini pula diharapkan muncul berbagai inspirasi untuk terus menguatkan budaya kerja dalam pembinaan SMA yang lebih optimal dan sesuai harapan.

Jakarta, Nopember 2018  
Direktur Pembinaan SMA

Purwadi Sutanto  
NIP: 19610404 1985031003



# DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR .....  | V   |
| DAFTAR ISI .....  | VII |
| <br>  |     |
| BAB I PENDAHULUAN.....  | 1   |
| <br>  |     |
| BAB II BUDAYA KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI .....                 | 7   |
| A. MAKNA BUDAYA .....   | 8   |
| B. KELEMAHAN PERILAKU .....                                     | 9   |
| C. BUDAYA ORGANISASI.....                                       | 12  |
| D. BUDAYA KERJA.....  | 15  |
| BAB III LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA.....                  | 25  |
| A. PERUMUSAN NILAI-NILAI.....                                   | 26  |
| B. IMPLEMENTASI .....   | 34  |
| C. MONITORING DAN EVALUASI .....                                | 38  |
| D. SYARAT-SYARAT KEBERHASILAN PENGEMBANGAN BUDAYA<br>KERJA..... | 40  |
| <br>  |     |
| BAB IV PROFIL ORGANISASI DIT. PSMA.....                         | 43  |
| A. SEJARAH SINGKAT DIREKTORAT PSMA .....                        | 44  |
| B. LINGKUP DAN BIDANG KEGIATAN.....                             | 45  |
| C. ORGANISASI PELAKSANA.....                                    | 49  |
| D. SUMBER DAYA MANUSIA.....                                     | 56  |
| E. INSAN DAN EKOSISTEM PENDIDIKAN .....                         | 56  |
| <br>  |     |
| BAB V NILAI-NILAI PEMBENTUK BUDAYA KERJA.....                   | 63  |
| A. TATA NILAI BUDAYA KERJA DIREKTORAT PSMA.....                 | 64  |
| B. NILAI PEMBENTUK BUDAYA KERJA DIT. PSMA.....                  | 66  |
| C. BUDAYA KERJA DALAM PERAN SUBDIT PSMA .....                   | 71  |

|  |     |
|--|-----|
| BAB VI KEBIJAKAN SEBAGAI PEDOMAN.....              | 77  |
| BAB VII PENGUATAN BUDAYA KERJA PADA DIT. PSMA..... | 87  |
| A. SOSIALISASI.....                                | 88  |
| B. KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF .....                 | 90  |
| C. PENGUATAN KAPASITAS.....                        | 91  |
| D. PENGUATAN KOMPETENSI KERJA .....                | 93  |
| E. PENGUATAN KERJA TIM.....                        | 95  |
| F. MEMBANGUN SUASANA KERJA .....                   | 96  |
| G. AGEN PERUBAHAN .....                            | 98  |
| BAB VIII PENGUATAN BUDAYA DI SEKOLAH.....          | 107 |
| BAB IX PENUTUP .....                               | 147 |





# BAB I

## PENDAHULUAN

Budaya kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai, dan pada gilirannya menentukan efektivitas kerja organisasi dalam mencapai tujuan. Begitu pentingnya hal ini, maka Direktorat PSMA memberi perhatian yang cukup besar pada penguatan budaya kerja. ►►

**B**udaya, menurut Ki Hajar Dewantara, adalah buah dari keadaban manusia. Adab itu sifatnya keluhuran budi, maka buah-buah dari keluhuran budi itulah yang disebut dengan “budaya”. Budaya itu sendiri memiliki sifat yang bermacam-macam. Tapi karena merupakan buah dari adab, maka budaya itu selalu bersifat tertib, indah, berfaedah, luhur, pemberi rasa damai, senang, bahagia dan sebagainya. Jelaslah bahwa budaya selalu bermakna baik dan positif.

Sifat-sifat baik semacam itu dapat terlihat pada seluruh aspek kehidupan manusia yang sudah beradab. Sebaliknya, tatanan kehidupan yang kurang beradab, tidaklah disebut dengan budaya. Setiap aktivitas manusia berbudaya, termasuk dalam kompleksitas aktivitas bekerja, selalu memiliki sifat-sifat positif yang berpola. Budaya yang hidup di satu bangsa menjadi tanda atau ukuran tentang tinggi rendahnya keadaban dari masing-masing bangsa tersebut.

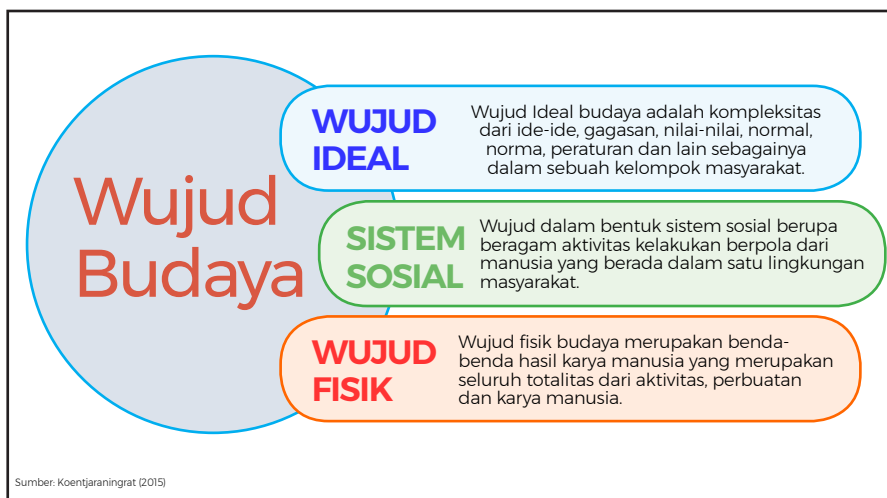
Wujud budaya itu sendiri, menurut Koentjaraningrat, setidaknya memiliki tiga wujud, yakni wujud ideal, wujud dalam bentuk sistem sosial, dan wujud dalam bentuk fisik.

Wujud ideal dari budaya bersifat abstrak, tidak dapat diraba dan tidak dapat difoto. Lokasinya berada di kepala-kepala manusia, atau dengan perkataan lain, berada dalam pikiran warga masyarakat di mana kebudayaan itu hidup. Wujud kebudayaan ideal merupakan suatu kompleksitas dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma, peraturan dan lain sebagainya. Ketika wujud ideal ini ditulis, diungkapkan, maka wujud abstrak ini dapat tersimpan dalam tulisan atau karya audio visual.

Wujud budaya dalam sistem sosial berupa beragam aktivitas kelakuan berpola dari manusia yang berada dalam satu lingkungan masyarakat. Dalam wujud ini, budaya tercermin dari aktivitas manusia dalam keseharian ketika saling berinteraksi, berhubungan, saling bergaul satu dengan yang lain, dari waktu ke waktu dengan mengikuti pola tertentu berdasarkan adat tata kelakuan. Sebagai sistem sosial, maka budaya bersifat konkret dapat diobservasi, difoto dan didokumentasikan.

Sedangkan wujud fisik budaya merupakan benda-benda hasil karya manusia yang merupakan seluruh totalitas dari aktivitas, perbuatan dan karya manusia. Wujud budaya ini merupakan yang paling nyata, karena merupakan benda yang dapat diraba, dilihat, dan difoto. Wujudnya bisa sangat besar seperti bangunan candi atau kecil seperti gerabah atau benda pernak-





**Gambar I.1. Wujud Kebudayaan di masyarakat**

pernik.

Budaya, dalam ketiga wujudnya, hidup dalam sebuah masyarakat, kelompok masyarakat, atau organisasi tertentu. Termasuk di dalam sebuah lingkungan kerja. Sama seperti budaya yang hidup dalam lingkungan masyarakat, budaya yang hidup dalam lingkup kerja dapat ditelusuri wujudnya dalam bentuk wujud ideal, sistem sosial, maupun wujud fisik.

Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Direktorat PSMA) sebagai satu instansi pemerintah juga merupakan sebuah kelompok masyarakat yang memiliki budaya kerja dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam kegiatan keseharian dalam melayani masyarakat, Direktorat PSMA memiliki kompleksitas peraturan yang menjadi acuan kerja serta nilai-nilai dan norma-norma yang mendasari perilaku kerja sebagai sebuah wujud ideal dari budaya pada institusi tersebut. Kemudian pada institusi tersebut juga terdapat aktivitas berpola sebagai sistem sosial. Beragam aktivitas yang rutin dilakukan dari waktu ke waktu, membentuk pola tertentu adalah sebuah sistem sosial. Dari semua wujud ideal dan aktivitas berpola, dihasilkan beraneka rupa karya sebagai hasil kerja yang menjadi wujud fisik dari budaya yang dibangun oleh Direktorat PSMA.

Begitu lengkapnya wujud budaya dalam kegiatan di lingkungan kerja Direktorat PSMA, menjadikan budaya kerja sebagai sesuatu yang sangat menentukan keberhasilan institusi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi-



**Koordinasi dengan seluruh pihak terkait, merupakan aktivitas yang secara rutin dilakukan Direktorat PSMA.**

nya sesuai aturan yang berlaku. Tentu, sebagai institusi pemerintah, budaya kerja di Direktorat PSMA tidak bisa dilepaskan dari budaya birokrasi secara umum. Akan tetapi, sejalan dengan tugas pokok dan fungsinya yang berbeda dengan institusi pemerintah lainnya, maka budaya kerja yang terbentuk juga memiliki perbedaan dan kekhasan tersendiri.

Lingkup kerja Direktorat PSMA adalah melakukan pengelolaan dan pembinaan terhadap pendidikan di jenis Sekolah Menengah Atas (SMA) dalam lingkup nasional. Untuk melaksanakan tugasnya tersebut, maka Direktorat PSMA harus melakukan koordinasi intensif dengan Pemerintah Provinsi sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan terhadap satuan pendidikan SMA di wilayahnya. Juga secara terarah menciptakan suasana yang mendorong setiap satuan pendidikan SMA terus mengembangkan diri dan meningkatkan mutu pendidikan jenjang pendidikan menengah.

Direktorat PSMA melakukan kegiatan pengelolaan pendidikan, khususnya Pendidikan Menengah Umum, agar berjalan sesuai fungsi yang ditetapkan. Fungsi Pendidikan Menengah Umum adalah:

- a. meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai keimanan, akhlak mulia, dan kepribadian luhur;
- b. meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air;
- c. mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi;

- d. meningkatkan kepekaan dan kemampuan mengapresiasi serta mengekspresikan keindahan, kehalusan, dan harmoni;
- e. menyalurkan bakat dan kemampuan di bidang olahraga, baik untuk kesehatan dan kebugaran jasmani maupun prestasi; dan
- f. meningkatkan kesiapan fisik dan mental untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi dan/atau untuk hidup mandiri dalam masyarakat.

Adapun tujuan akhir dari berjalannya fungsi Pendidikan Menengah Umum tersebut adalah tercapainya tujuan pendidikan menengah yakni membentuk peserta didik menjadi insan yang:

- a. beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, dan berkepribadian luhur;
- b. berilmu, cakap, kritis, kreatif, dan inovatif;
- c. sehat, mandiri, dan percaya diri; dan
- d. toleran, peka sosial, demokratis, dan bertanggung jawab.

Untuk tercapainya tujuan pendidikan menengah agar berjalan sesuai fungsinya, maka Direktorat PSMA harus memiliki budaya kerja yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Budaya kerja dimaksud, bukan hanya di lingkungan internal direktorat, melainkan juga budaya kerja yang mendorong seluruh satuan pendidikan SMA berfungsi secara optimal. Bagaimanapun juga, budaya kerja yang terbangun di lingkungan Direktorat PSMA, secara tidak langsung, pada gilirannya dapat melahirkan insan muda Indonesia lulusan SMA yang siap menjalani kehidupan di zamannya secara lebih baik. ●



## BAB II

# BUDAYA KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI

Apa sebenarnya budaya, budaya kerja, dan apa kaitannya dengan budaya organisasi. Bab ini akan mengupas hal-hal tersebut secara teoretis dan filosofis, termasuk konteksnya dalam kelembagaan pemerintah seperti di Direktorat Pembinaan SMA. ►►

Pada bab terdahulu, telah diuraikan tentang budaya dan korelasinya dengan kehidupan manusia. Zaman yang berubah cukup dahsyat akibat perkembangan teknologi dan revolusi industri 4.0, berpengaruh langsung pada tatanan peradaban kehidupan kita. Apakah pengaruh semua itu pada budaya kita? Apa pula dampaknya pada budaya organisasi dan budaya kerja kita? Bagaimana pula budaya kerja instansi pemerintah seperti halnya Direktorat PSMA?

Untuk menjawab pertanyaan itu perlu telaah yang mendalam mengenai budaya dan budaya bangsa kita.

## A. MAKNA BUDAYA

Secara terminologi, kata “budaya” atau kebudayaan, berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhaya*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budia atau akal) yang diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”. Kata *culture* juga diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia.

Kata kultur juga digunakan dalam arti bercocok tanam, yaitu sebuah daya upaya dan cara-cara ilmiah untuk membesarkan hasil kegiatan pertanian. Dari konteks ini dapat dipahami bahwa kultur itu sama maknanya dengan pengertian usaha perbaikan tanaman, yang kemudian dalam ilmu adab, hal ini sama dengan arti usaha perbaikan hidup manusia.

Secara lebih menyeluruh, Koentjaraningrat menyebut kebudayaan sebagai keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang diperoleh manusia dengan cara belajar. Jadi, bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya. Sejalan dengan pemahaman tersebut, Ki Hajar Dewantara, mengungkapkan bahwa budaya adalah hasil perjuangan manusia dari dua pengaruh kuat, yakni alam dan zaman (kodrat dan masyarakat) yang merupakan bukti kejayaan hidup manusia untuk mengatasi berbagai rintangan dan kesukaran di dalam hidup dan penghidupannya guna mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang pada akhirnya bersifat tertib dan damai.

Secara umum kebudayaan adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang kompleks. Di dalamnya mencakup

pengetahuan, keyakinan, seni, susila, hukum adat serta setiap kecakapan dan kebiasaan. Sedangkan perwujudan kebudayaan adalah sesuatu yang diyakini dan diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata. Misalnya pola-pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni dan lain-lain, yang semuanya ditujukan untuk membantu manusia dalam melangsungkan kehidupan bermasyarakat.

Sejarah perjalanan manusia tidak terlepas dari budaya. Manusia membentuk tradisi, nilai-nilai, tata cara, adat istiadat, pandangan dan kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung ratusan tahun. Tapi budaya bersifat kompleks, abstrak dan luas. Kerap kali tidak mudah memahami bagaimana wujudnya, akan tetapi kita semua meyakini bahwa budaya itu ada dan penting.

## **B. KELEMAHAN PERILAKU**

Belakangan ini, kita merasakan adanya persoalan dalam budaya. Lihat saja bagaimana adab anak kepada orang tua yang jauh dari nilai-nilai kesopanan. Berbicara keras, tidak mau mengalah, tidak hormat dan lainnya. Kita juga merasakan berkurangnya sikap saling menghargai, saling percaya dan menguatnya ekspresi mau menang sendiri. Kenyataan-kenyataan seperti itu menyadarkan kita bahwa ada sesuatu yang hilang, sesuatu yang kita abaikan selama ini yakni budaya.

Sebagai bangsa, kita memang banyak memiliki kelemahan perilaku yang diwariskan sebagai hasil penjajahan. Sejak lama kita sadari beragam kelemahan kita sebagaimana diungkapkan Koentjaraningrat (1974), Mochtar Lubis (1978) dan berbagai tokoh lainnya. Tentu pengungkapan itu untuk memicu kita melakukan perubahan ke arah yang baik.

Orang Indonesia, seperti disebutkan Koentjaraningrat, umumnya punya mental menerabas. Ingin serba cepat. Ingin cepat kaya, ingin cepat selesai, ingin cepat melihat hasil. Tanpa terlalu memedulikan proses. Kadang tidak peduli pada kualitas hasil akhir, pokoknya cepat selesai. Bisnis yang disukai adalah yang bisa memberi hasil segera. Kalau perlu untung di muka. Dia juga tidak bisa menunda kenikmatannya. Dia menginginkannya sekarang.

Dalam hal menikmati, semua serba ingin jalan pintas, tapi dalam hal kesadaran waktu sangat lemah. Bahkan boleh dikatakan kurang memiliki kesadaran waktu. Jam karet dianggap hal biasa yang harus diterima. Para pemimpin sebelum mengambil keputusan lebih suka menunggu ketimbang



**Gambar II.1 Kelemahan Perilaku Bangsa Indonesia**

memutuskan secepatnya.

Terkait dengan mental menunggu, salah satu kelemahan yang juga kita rasakan adalahnya kurangnya disiplin, senang berubah, dan tidak konsisten. Disiplin dalam kehadiran bekerja saja, selalu menjadi persoalan di setiap institusi. Di lembaga pemerintahan misalnya, selalu ada tradisi pimpinan perlu melakukan sidak saat memasuki hari-hari pertama setelah liburan panjang seperti ledul Fitri. Ini menjadi rutin, dan ini berarti sejak dulu soal disiplin ini tidak pernah terpecahkan. Disiplin adalah nilai yang perlu ditanamkan. Perlu dibagi oleh semua di antara kita. Tapi, kita sangat disiplin untuk tidak disiplin.

Mochtar Lubis pun mencatat berbagai kelemahan perilaku kita. Di antaranya, mempunyai penampilan yang berbeda di depan dan belakang. Seperti tidak ajeg atau konsisten dalam pendirian. Selain itu, juga memiliki perilaku yang segan dan enggan bertanggungjawab atas perbuatannya, putusannya, kelakuannya, pikirannya. Coba saja ketika ditegur tentang sebuah kesalahan, biasanya menjelaskan bahwa itu bukan ia yang melakukan. Atau paling banter, ia menyebutkan bahwa yang lain juga melakukan kesalahan serupa, mengapa hanya ia yang ditegur. Kelemahan lain lagi,



menurut Mochtar Lubis adalah memiliki jiwa feodalistik.

Selain itu masih banyak beragam catatan tentang kelemahan perilaku kita lainnya. Misalnya, banyak orang Indonesia yang dikenal unggul sebagai personal, tapi jarang yang kuat sebagai tim. Dalam olahraga, pemain kita lembek dalam cabang yang melibatkan lebih dari dua orang. Bola basket, sepakbola, voli, nyaris tak punya prestasi mendunia. Berbeda dengan panahan, tinju, bulutangkis, atau bridge. Tanri Abeng dalam bukunya *Sembilan Jurus Tanri Abeng* menulis, *We are not a team player. We are the single player.*

Semua hal yang mengusik itu, kemudian terpotret menjadi sebuah paradoks dalam masyarakat. Misalnya, Indonesia yang memiliki jumlah penduduk sangat besar, tapi selalu kesulitan dalam mencari pemimpin, atau sekadar mencari sebelas pemain sepakbola andal. Mari kita tanya pada diri mengapa ini terjadi? Bukankah ini juga merupakan persoalan budaya?

Semua kelemahan itu adalah introspeksi diri, untuk mengungkapkan bahwa persoalan budaya adalah fokus utama kita. Yudi Latif, 2015 mengungkapkan bahwa untuk menanggulangi semua itu perlu terobosan besar. Harus dilakukan semacam revolusi mental-kultural (suprastruktur) yang diarahkan untuk menciptakan masyarakat religius yang berperikemanusiaan, egaliter, mandiri, amanah, dan terbebas dari berhala materialisme-hedonisme, serta sanggup menjalin persatuan (gotong royong) dengan semangat pelayanan (pengorbanan). Maka, cukup memberi alasan, tatkala pemerintah memfokuskan pembangunan melalui “nawacita” yang salah satunya adalah “melakukan revolusi karakter bangsa”.

Tantangan kita dalam membangun budaya makin berat manakala perkembangan teknologi dan informasi membuat tatanan budaya berubah dan makin terbuka. Salah satu langkah yang dapat kita lakukan adalah menguatkan budaya kita. Bagaimanapun juga semua persoalan bermuara pada budaya, maka titik awal penyelesaiannya pun harus melalui pendekatan budaya.

Cukup banyak contoh pendekatan budaya dalam menyelesaikan berbagai persoalan dalam organisasi, baik perusahaan maupun instansi pemerintah. Oleh karena itu pula, pendekatan budaya menjadi salah satu pilihan dalam reformasi birokrasi.

Melalui pendekatan budaya, nilai-nilai yang telah dimiliki bersama, ditumbuhkan. Nilai-nilai baru yang relevan juga ditanamkan sehingga men-

jadi milik bersama. Keyakinan terhadap nilai-nilai yang dimiliki bersama akan melahirkan kebiasaan-kebiasaan yang lambat laun akan membentuk karakter yang melekat kuat baik di dalam kelompok, di dalam institusi maupun di dalam bangsa ini. Karena menurut Koentjaraningrat, upaya membangun kebudayaan Indonesia harus dirancang secara sadar (*a creation by design and not by default*) untuk mengatasi berbagai persoalan. Misalnya, agar instansi tempat kita bekerja dapat bertahan, berkembang atau bahkan sukses, di antaranya kita harus memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggannya, bagi masyarakat. Nilai-nilai semacam ini harus dibangun dan dikembangkan sehingga menjadi budaya kerja.

### **C. BUDAYA ORGANISASI**

Sebuah organisasi, institusi, perusahaan, atau lembaga pemerintah tak ubahnya kelompok masyarakat. Oleh karena itu, budaya setiap organisasi memiliki karakteristik yang sama dengan budaya pada umumnya. Budaya dalam sebuah organisasi juga memiliki tiga wujud yang mencari ciri, yakni, wujud ideal, wujud dalam bentuk sistem sosial, dan wujud fisik.

Berdasarkan wujud ideal, budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku anggota organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi. Dalam hal ini, keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja anggotanya.

#### **1. Makna Budaya Organisasi**

Secara umum, budaya organisasi banyak dimaknai sebagai nilai-nilai kunci, asumsi-asumsi, pemahaman-pemahaman, dan norma-norma yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi dan diajarkan kepada anggota-anggota barunya dengan benar. Melalui budaya, semua anggota dapat memiliki satu pandangan dalam menjalankan roda organisasi dan menyesuaikan dengan lingkungan eksternalnya.

Budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai kepercayaan yang dapat memandu anggotanya dalam mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, termasuk praktik-praktik,

nilai-nilai dan asumsi-asumsi tentang pekerjaan mereka. Lalu atas dasar nilai-nilai dan berbagai hal dalam pikiran anggotanya, maka akan terbentuk sistem sosial berupa aktivitas berpola yang dilakukan oleh organisasi tersebut dan menghasilkan produk fisik.

Agar budaya dalam sebuah organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya tersebut harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada anggota melalui proses sosialisasi. Kepada mereka diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Apabila persepsi anggota terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka anggota akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi anggota terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka anggota cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Seperti halnya dalam organisasi, maka demikian pula terjadi dalam instansi pemerintah. Di dalam instansi tersebut terdapat aturan-aturan, yang ditetapkan dan nilai-nilai serta norma-norma yang dianut oleh seluruh pegawai agar tujuan instansi tersebut dapat tercapai. Sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu dalam organisasi tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual itulah yang dimaknai sebagai budaya kerja.

## **2. Faktor yang Berpengaruh terhadap Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Pengaruh umum dari luar, mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, yaitu keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi sebagai hasil interaksi dengan lingkungannya.

Adapun hasil penelitian dan pengukuran budaya di setiap Unit Utama di lingkungan Kemdikbud menunjukkan adanya tipe budaya yang domi-

nan yang memengaruhi cara bekerja, sikap, dan perilaku para aparaturnya. Kemdikbud.

Kekuatan yang paling kuat memengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Selain itu, budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya kerja. Jadi budaya kerja yang terbentuk dari budaya organisasi memiliki dampak pada kinerja dan produktivitas anggotanya. Hal ini tercermin dari cara pandang terhadap pekerjaan, etos kerja, dedikasi, loyalitas terhadap organisasi.

Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat akan melahirkan budaya kerja individu-individu dalam organisasi yang kuat, meskipun mereka memiliki latar belakang berbeda. Hal tersebut dapat tercipta karena mereka dapat memahami budaya organisasi dengan persepsi yang sama. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki daya dorong terhadap budaya kerja, yang pada gilirannya dapat melahirkan kinerja yang baik.

Sebuah organisasi yang mempunyai budaya yang kuat bahkan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan. Pengamat tersebut akan merasakan suasana yang khas dan “lain daripada yang lain”, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan organisasi lainnya. Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

### **3. Pedoman bagi Seluruh Pegawai**

Penyatuan pandangan dari aspek sumber daya manusia di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut.

Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh individu yang ada di dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi

perencanaan, di mana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

#### **4. Pengaruh Budaya pada Kinerja**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sudah banyak dilakukan dan menjadi salah satu upaya yang dianggap efektif. Hal ini banyak dilakukan dalam berbagai jenis organisasi, baik korporasi maupun lembaga pemerintah, baik pada organisasi bisnis maupun pada organisasi publik.

Peneliti Kotter dan Heskett (1997) dalam bukunya yang berjudul *Corporate Culture and Performance* menyimpulkan bahwa (1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang sangat dominan terhadap sukses tidaknya organisasi membangun kinerja anggotanya. (2) Budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja organisasinya. (3) Budaya organisasi dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Untuk menguatkan budaya organisasi diperlukan berbagai upaya yang terus-menerus dan konsisten setidaknya dalam dua hal, *pertama*, tindakan manajemen puncak untuk melakukan segala daya dan upaya menguatkan budaya organisasi, dan *kedua* upaya sosialisasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi agar budaya organisasi dapat dipahami secara jelas oleh seluruh individu.

Penjelasan di atas setidaknya dapat dijadikan pedoman dalam membangun budaya kerja melalui rangkaian kebijakan, rangkaian program, yang ada karena direncanakan, karena dipikirkan, bukan karena sebuah kebetulan.

### **D. BUDAYA KERJA**

#### **1. Pengertian Budaya Kerja**

Pengertian budaya kerja secara utuh didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Namun, secara umum, dapat dimaknai sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi berbagai masalah baik internal maupun eksternal.

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut, menurut Triguno, dinamakan budaya kerja.

Dalam rentang dua puluh tahun terakhir, topik budaya kerja menarik perhatian banyak orang, khususnya mereka yang mempelajari masalah perilaku kerja. Budaya kerja mulai dipandang sebagai sesuatu hal yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan akhir suatu perusahaan. Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya. Karena itu, terjadi pola dan warna budaya yang tebal dan tipis.

Dalam budaya yang tebal terdapat kesepakatan yang tinggi dari anggotanya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam mengadaptasi budaya kepada karyawan. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima karyawan baru, sehingga karyawan bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya yang ada.

Jelaslah di sini bahwa budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Sementara manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah untuk meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan serta membangun komunikasi yang lebih baik. Di samping itu juga untuk meningkatkan produktivitas kerja dan tanggap dengan perkembangan dunia luar serta yang lainnya.

## **2. Tingkatan Budaya Kerja**

Budaya kerja mempunyai dua tingkatan yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting

dalam kehidupan dan sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu perusahaan, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda karena adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing. Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu lama. Karenanya perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya yang kemudian akan diikuti para bawahannya.

### **3. Nilai Umum dalam Budaya Kerja**

Secara umum, terdapat nilai-nilai yang diyakini bersama sebagai pembentuk budaya kerja produktif, yakni disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan kerjasama.

1. Disiplin. Nilai kedisiplinan merupakan perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
2. Keterbukaan. Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
3. Saling menghargai. Adalah perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama. Adalah kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

#### 4. Unsur-Unsur Budaya Kerja

Para ahli mengelompokkan unsur budaya kerja secara beragam. Namun, secara umum, budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu: *Pertama*, sikap terhadap pekerjaan. Sikap ini misalnya kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri. Atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya. *Kedua*, perilaku pada waktu bekerja. Contoh perilaku pada saat bekerja misalnya rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau perilaku lain yang berkebalikan.

Unsur budaya kerja itulah yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat memengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui.

Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri.

Perilaku yang tidak tegas dan tidak percaya diri juga merupakan faktor yang memengaruhi kinerja seseorang. Orang yang tidak tegas akan selalu berbasa-basi, ragu-ragu dalam mengambil keputusan sehingga akan berakibat buruk bagi keputusan yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Tidak percaya diri membuat seseorang tidak mampu berpikir yang berdampak tidak dapat mengoperasikan pekerjaannya atau melaksanakan tugasnya secara maksimal dan sebagai implikasinya tujuan organisasi tidak tercapai.



## 5. Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Kerja

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja, menurut Suyadi (2000), adalah kebersamaan dan intensitas. Keduanya merupakan langkah yang dapat menentukan faktor penguatan budaya.

*Pertama*, kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program pelatihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

*Kedua*, intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

## 6. Karakteristik Budaya Kerja

Para ahli mendeskripsikan karakteristik budaya kerja dalam beragam komponen. Dari berbagai sumber tersebut, terdapat 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya kerja tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

### a. Inisiatif Individual

Inisiatif Individual, adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk kemajuan dan mengembangkan perusahaan.

### **b. Toleransi**

Toleransi, terhadap tindakan berisiko dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

### **c. Pengarahan**

Pengarahan, adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### **d. Integrasi**

Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

### **e. Dukungan Manajemen**

Dukungan Manajemen, adalah sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

### **f. Kontrol.**

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan/karyawan dalam suatu perusahaan

#### **g. Identitas.**

Sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

#### **h. Sistem Imbalan.**

Sistem imbalan yang dimaksud adalah sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang mempunyai kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

#### **i. Toleransi terhadap konflik**

Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

#### **j. Pola Komunikasi.**

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar-karyawan itu sendiri. Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga

bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja. ●





## BAB III

# LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Bagaimana tahapan pengembangan dan penguatan budaya kerja dalam satu instansi pemerintah? Berikut tahapannya sesuai dengan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yang dipublikasikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi. ►►

Pengembangan budaya kerja bukanlah sebuah proses singkat. Sebaliknya hal tersebut merupakan proses panjang dan tidak mudah, yang harus dilakukan secara terus menerus, dengan strategi yang tepat dan konsisten. Akan tetapi, pengembangan budaya harus dilakukan dan buahnya merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang selanjutnya diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja, sekurang-kurangnya perlu dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Perumusan nilai-nilai;
2. Implementasi; dan
3. Monitoring dan evaluasi.

#### **A. PERUMUSAN NILAI-NILAI**

Untuk mengembangkan budaya kerja, hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan kerja.

Nilai-nilai yang disepakati bersama haruslah merupakan nilai yang berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik. Sumber nilai dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam:

1. Ajaran agama;
2. Falsafah negara; dan
3. Kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat.

Dalam menghimpun nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi pemerintah, sesuai dengan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yang diterbitkan oleh Kementerian PAN-RB, secara umum terdapat tiga mekanisme umum atau pola yang dilakukan. Ketiga mekanisme ini dapat dibandingkan satu dengan lainnya dalam sajian pada Tabel III.1 sebagai berikut.



**Tabel III.1 Tiga mekanisme pengumpulan nilai-nilai budaya kerja organisasi pemerintah**

| Pilihan | Mekanisme  | Kelebihan   | Kekurangan  |
|---------|--|---|---|
| 1       | Pimpinan pada masing-masing organisasi duduk bersama untuk menetapkan nilai-nilai organisasi, dengan melihat visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan dan kebijakan atau perundang-undangan.   | Waktu untuk mencapai kesepakatan terhadap nilai-nilai yang ingin dikembangkan, lebih cepat dibandingkan pilihan kedua dan ketiga.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa memiliki terhadap nilai-nilai tersebut, lebih lambat terbangun. Artinya sosialisasi dan internalisasi menjadi lebih lama.</li> <li>• Kurang dapat meminimalkan resistensi atau keengganan pegawai dalam organisasi untuk berubah. Hal ini dikarenakan para pegawai tidak diikutsertakan menjadi bagian yang menentukan perubahan organisasi.</li> </ul> |
| 2       | <p>Pimpinan tertinggi organisasi duduk bersama perwakilan pejabat dan perwakilan pegawai untuk merumuskan nilai-nilai organisasi.</p> <p>Setiap yang hadir memiliki kesempatan untuk menyampaikan nilai-nilai pribadi atau nilai-nilai yang mereka anggap sesuai dengan visi, misi, dan tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan, dan kebijakan atau perundang-undangan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa memiliki terhadap nilai-nilai tersebut, lebih cepat terbangun. Artinya proses sosialisasi dan internalisasi menjadi lebih singkat, karena terjadi perpaduan antara keinginan pimpinan dan pegawai dalam merumuskan nilai-nilai.</li> <li>• Dapat meminimalkan resistensi dan keengganan pegawai dalam organisasi untuk berubah. Hal ini dikarenakan semua pegawai merasa menjadi bagian dalam menentukan perubahan organisasi.</li> <li>• Para pegawai juga menentukan peraturan untuk diri sendiri, mengenai perilaku yang boleh dan tidak boleh.</li> </ul> | Waktu untuk mencapai kesepakatan terhadap nilai-nilai yang ingin dikembangkan, relatif lebih lama dibandingkan pilihan pertama.   |

| Pilihan | Mekanisme   | Kelebihan  | Kekurangan   |
|---------|---|--|--|
| 3       | Pimpinan organisasi mengumpulkan pejabat dan perwakilan staf untuk bersama-sama merumuskan nilai-nilai organisasi. Setiap yang hadir memiliki kesempatan menyampaikan nilai-nilai pribadi atau nilai-nilai yang mereka anggap sesuai dengan visi, misi, dan tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan aturan, dan kebijakan atau perundang-undangan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa memiliki terhadap nilai-nilai tersebut lebih cepat terbangun. Artinya proses sosialisasi dan internalisasi akan lebih singkat, karena seluruh pegawai di lingkungan organisasi bersama-sama merumuskan nilai nilai.</li> <li>• Dapat meminimal-kan resistensi atau keengganan pegawai dalam organisasi untuk berubah. Hal ini dikarenakan semua pegawai merasa menjadi bagian dalam perubahan organisasi.</li> <li>• Para pegawai juga akan menentukan peraturan untuk diri sendiri mengenai perilaku yang boleh dan tidak boleh.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu untuk mencapai kesepakatan terhadap nilai nilai yang ingin dikembangkan, sangat menyita waktu/lama dibandingkan pilihan pertama dan kedua.</li> </ul> |

SUMBER: Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, Kemenpan-RB

Pada praktiknya, biasanya pada pilihan kedua dan ketiga dibutuhkan fasilitator untuk dapat menggali dan menyepakati pilihan dari banyak pendapat. Meskipun pada situasi tertentu, pada pilihan pertama fasilitator juga akan membantu, terutama untuk menghindari kepentingan-kepentingan pribadi atau konflik-konflik yang mungkin muncul.

Teknik-teknik penggalian dan perumusan nilai-nilai yang secara umum digunakan, antara lain: wawancara, workshop, *focus group discussion* (FGD). Pilihan teknik-teknik ini biasanya sangat tergantung pada ketersediaan waktu, sumberdaya, dan karakteristik pegawai yang ada dalam organisasi.

Meskipun mekanisme di atas berbeda, namun tahapan atau langkah-langkah dalam merumuskan nilai-nilai organisasi secara garis besar adalah sama. Tahapan atau langkah yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar III.1 berikut:

Secara terinci tahapan dan langkah itu dapat diuraikan sebagai berikut:



**Gambar III.1 Tahapan pengembangan Budaya Kerja**

### #LANGKAH PERTAMA: PERENCANAAN

Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk tim. Dalam konteks reformasi birokrasi, tim ini diperankan oleh Tim Manajemen Perubahan ditambah dengan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi dalam organisasi. Tim ini menyusun rencana perubahan yang akan dilakukan, khususnya membuat rancangan untuk pengembangan atau penguatan budaya kerja.

### #LANGKAH KEDUA: MENGIDENTIFIKASI NILAI-NILAI

Secara esensial, langkah awal yang penting harus dilakukan adalah mengidentifikasi nilai-nilai yang akan menjadi penyusun budaya kerja. Referensi dari nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, serta membandingkannya dengan organisasi sejenis, dan sumber lain yang relevan.

Pada pilihan pertama, tim perencana harus membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku yang penting untuk mendukungnya. Pada pilihan kedua dan ketiga, tim perencana harus melaksanakan pertemuan dengan semua anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan: Apa kegiatan penting bagi keberhasilan organisasi? Dan bersama-sama untuk menyatakan nilai-nilai dan perilaku penting yang

mendukung.

Biasanya akan teridentifikasi apa-apa yang selama ini secara kolektif diakui merupakan hal-hal yang positif sehingga ingin dilanjutkan (*continue*), dan hal-hal yang kurang baik sehingga perlu dihentikan (*stop*), serta mencari hal-hal yang belum ada selama ini sehingga perlu dilaksanakan (*start*).

Contoh nilai yang muncul:

**Nilai integritas:** dalam setiap tindakan selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin, dan penuh pengabdian.

**Nilai profesionalisme:** dalam melaksanakan tugas selalu menyelesaikan secara baik, tuntas, dan sesuai kompetensi/keahlian.

**Nilai akuntabel:** dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan baik dari segi proses maupun hasil.

Perilaku penting yang mendukung untuk ketiga nilai tersebut antara lain:

1. Integritas, antara lain: ikhlas, jujur, sopan, bertanggung jawab, konsisten, dan menghormati orang lain;
2. Profesionalisme, antara lain: memiliki pandangan jauh ke depan, menjalankan tugas sebaik mungkin sesuai dengan bidang tugasnya hingga selesai, dan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pelaksanaan tugasnya.
3. Akuntabel, antara lain: menaati peraturan perundang-undangan, memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan.

Contoh lain yang muncul adalah nilai:

Senantiasa mengutamakan hidup **bersih**,

**Melayani**, dengan sebaik mungkin, dan

**Kompeten** dalam melaksanakan tugas.

Perilaku penting yang mendukung ketiga nilai tersebut masing-masing adalah:

1. Bersih. Perilaku yang mendukung antara lain: bersih dalam berpikir dan bertindak, menaati peraturan perundang-undangan yang ber-

laku.

2. Melayani. Perilaku yang mendukung antara lain: melayani dengan ikhlas dan bertanggungjawab, tidak mementingkan diri sendiri.
3. Kompeten. Perilaku yang mendukung antara lain: menjalankan tugas sesuai standar profesi, dan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi.

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, telah mengatur nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu :

1. Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
2. Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
3. Semangat nasionalisme;
4. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan;
5. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;
6. Penghormatan terhadap hak asasi manusia;
7. Tidak diskriminatif;
8. Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi;
9. Semangat jiwa korps.

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah menggunakan peraturan tersebut sebagai dasar perumusan nilai-nilai.

Jumlah nilai ideal yang dapat diterapkan di lingkungan Kementerian / Lembaga dan Pemerintah Daerah paling banyak lima nilai.

### **#LANGKAH KETIGA: MENGIDENTIFIKASI AREA SENSITIF**

Yang dimaksud area sensitif adalah area yang memungkinkan timbulnya konflik.

1. Pada pilihan pertama, tim harus membahas draft nilai-nilai yang telah dirumuskan. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh: nilai integritas dan

nilai kerjasama.

Bila kedua nilai tersebut merefleksikan apa yang memang diinginkan, maka definisi nilai-nilai dan contoh-contoh perilaku pendukungnya harus sangat jelas.

2. Pada pilihan kedua dan ketiga, tim membahas draft nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh: nilai yang cenderung berpihak pada unsur agama atau budaya tertentu yang dapat muncul karena adanya jumlah mayoritas pegawai di lingkungan kerja dimaksud.

Baik pilihan pertama, kedua, maupun ketiga, nilai-nilai haruslah bersifat netral dan universal. Pada tahap ini perlu dipastikan bahwa nilai-nilai yang dimaksud telah cocok dengan upaya organisasi agar dapat menjalankan misi dan untuk mencapai visi.

#### **#LANGKAH KEEMPAT: MENENTUKAN PERILAKU UTAMA**

Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai-nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal. Sebagai sebuah konsep universal, nilai-nilai mengandung pemahaman umum yang biasanya sangat luas. Contoh nilai: integritas, profesionalisme, kerjasama, kepuasan pelanggan, transparansi, inovasi, loyalitas, dan produktivitas.

Kata-kata yang digunakan memuat sebuah pemahaman yang berlaku umum dan sangat luas di mana setiap orang memiliki persepsi berbeda-beda tergantung pengetahuan dan pengalamannya masing-masing.

Oleh karena itu, nilai-nilai tersebut perlu mendapatkan konteks tertentu. Konteks yang dimaksud antara lain ketika rumusan nilai-nilai tersebut dihubungkan dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya hubungan tersebut diterjemahkan dalam perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian orang akan memahami perilaku spesifik apa yang diharapkan dan apa yang tidak diharapkan oleh organisasinya masing-masing. Langkah ini sama dengan Langkah Kedua.

Jumlah perilaku ideal yang dapat ditemukan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah paling banyak berjumlah 7 (tujuh)

perilaku untuk setiap nilai.

Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi A, mengandung sikap atau perilaku:

1. Bersikap, berperilaku dan bertindak jujur terhadap diri sendiri dan lingkungan;
2. Konsisten dalam bersikap dan bertindak;
3. Memiliki komitmen terhadap visi dan misi;
4. Obyektif terhadap masalah;
5. Berani dan tegas dalam mengambil keputusan dan risiko kerja;
6. Disiplin dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan amanah

Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi B, mengandung sikap atau perilaku jujur, obyektif dan tegas dalam menerapkan prinsip, nilai, dan keputusan.

Perilaku dalam setiap nilai tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan dalam Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah.

#### **#LANGKAH KELIMA: MERUMUSKAN BAGAIMANA MENGUKUR PERILAKU UTAMA**

Pada bagian keempat, nilai-nilai yang ingin dibentuk atau ditanamkan telah diturunkan menjadi perilaku-perilaku utama sehingga lebih mudah untuk dikenali, diamati dan diukur. Oleh karena itu untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh nilai-nilai itu diterapkan atau seberapa jauh budaya kerja itu mudah terbentuk, maka kita melakukan pengukuran terhadap perilaku-perilaku yang ditampilkan.

Langkah ini merupakan bagian penting dari membangun kerangka kerja strategis yang kuat. Nilai-nilai organisasi harus diikat dengan *scorecard* kinerja yang berisi matriks (apa yang diukur) dan target (perilaku yang ditampilkan dan hasil kerja yang diinginkan).

Contoh:

1. Kepuasan pengguna layanan/pelanggan dapat diukur dengan meminta pengguna layanan/pelanggan untuk menilai produk atau jasa dan perilaku-perilaku spesifik apa yang ditampilkan yang membantu peng-

guna layanan;

2. Integritas dapat diukur dengan menanyakan orang (karyawan, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya) apa yang mereka pikirkan atau adakah penyimpangan yang ditemui sehubungan dengan pen laku-perilaku integritas yang telah disepakati.

Setelah *scorecard* ditentukan, segeralah untuk menerapkannya. Pada saat penerapan inilah ujian penting bagi pimpinan organisasi untuk berperan menjadi panutan (*role model*) dari perilaku-perilaku yang telah disepakati untuk setiap nilai.

Pada praktek di banyak organisasi dengan kinerja tinggi, secara berkala dilakukan pengukuran implementasi nilai-nilai organisasi, dan secara teratur berbagi pengetahuan mengenai hasil pengukuran tersebut dengan karyawan mereka, serta melibatkan mereka dalam diskusi tentang bagaimana meningkatkannya.

## **B. IMPLEMENTASI**

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah menyosialisasikan nilai-nilai tersebut dan membangun komitmen bersama untuk mengamalkannya. Sebagai langkah awal perlu dilakukan deklarasi agar setiap orang mengetahui dan berkomitmen.

Oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi tersebut dan dihadiri oleh seluruh anggota organisasi dan *stakeholder*. Tahap selanjutnya adalah sosialisasi secara intensif apa-apa yang telah disepakati dan dideklarasikan. Hal ini dimaksudkan untuk membangun pemahaman bersama dan keterlibatan seluruh pegawai.

Dalam mengomunikasikan penguatan nilai-nilai dalam organisasi, perlu dipertimbangkan mengenai prinsip pengembangan komunikasi. Prinsip tersebut adalah:

1. Tentukan sumber tunggal untuk menetapkan dan menyetujui program komunikasi terkait tanggung jawab.
2. Pahami harapan para pemangku kepentingan dengan mengomunikasikan tujuan program dengan jelas dan terus menerus sepanjang proses pelaksanaan perubahan. "Selalu lakukan komunikasi", untuk mengurangi kecemasan dan rasa ketidakpastian selama proses perubahan



berlangsung.

3. Menjaga frekuensi komunikasi sepanjang durasi seluruh program.
4. Mengembangkan pesan yang tepat pada para pemangku kepentingan tertentu.
5. Mengoordinasikan dan memaksimalkan media komunikasi yang sudah tersedia.

Proses sosialisasi dan internalisasi harus dilakukan sebagai kegiatan yang efektif untuk mencapai tiga tujuan utama;

1. Melibatkan orang;
2. Merangsang diskusi tambahan dan *brainstorming*; dan
3. Mengomunikasikan bagaimana nilai-nilai yang akan diukur.

Ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya, pegawai harus didorong untuk sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat memahaminya terutama karena ada kondisi psikologis berupa kecemasan akan perubahan yang mungkin saja menghambat pemahaman tersebut. Proses sosialisasi adalah proses yang terus-menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (Buku 4), telah dijelaskan mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengembangan strategi komunikasi. Faktor faktor ini juga berlaku untuk sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam rangka pengembangan budaya kerja.

Faktor-faktor yang dimaksud adalah :

1. Sumber daya (*resources*), berapa banyak anggaran yang dibutuhkan untuk menyosialisasikan kegiatan reformasi birokrasi ini? Sarana dan prasarana komunikasi apa yang diperlukan? Keterampilan apa yang harus dimiliki untuk mengomunikasikan kegiatan reformasi birokrasi ini?;
2. Waktu, berapa lama jangka waktu yang diperlukan untuk mengomunikasikan? *Event* atau kesempatan khusus apa yang bisa digunakan sebagai media komunikasi?;

3. Pesan kunci, pesan apa yang akan disampaikan pada audiens terkait problem yang dihadapi dan solusi yang ditawarkan dari reformasi birokrasi ini?;
4. Evaluasi, bagaimana mengukur keberhasilan strategi komunikasi, termasuk bentuk perilaku apa yang diubah?;
5. Sasaran, siapa yang menjadi sasaran komunikasi?;
6. Komunikator, siapa yang akan menyampaikan pesan dalam komunikasi?; dan
7. Media komunikasi. Bagaimana kegiatan dan hasil reformasi birokrasi akan dipromosikan dan disosialisasikan? Media komunikasi apa yang paling tepat untuk menjangkau audiens?. Contoh media komunikasi yang biasa digunakan dalam proses ini, antara lain :
  - a. Menerjemahkannya ke dalam spanduk, *posting* pegawai di ruang pertemuan dan memasukkan ke laman (*website*).
  - b. Menyampaikan pada pertemuan orientasi pegawai baru, atau membahas dalam pembukaan rapat rutin, membudayakan dialog, dan kerjasama tim serta keterbukaan berkomunikasi.
  - c. Saat peluncuran nilai-nilai, pimpinan memberikan PIN kepada pegawai dan mengatakan: *"Ini adalah nilai-nilai kita, kenakan PIN ini dengan bangga."*
  - d. Mempertandingkan implementasi dari nilai tepat waktu masuk kantor antar-unit kerja. Unit kerja dengan persentase keterlambatan pegawai paling kecil, adalah unit kerja terbaik.

Seluruh cara komunikasi atau sosialisasi dan internalisasi ini sangatlah bervariasi dan dapat dikreasikan. Kreativitas dalam proses sosialisasi dan internalisasi menjadi sangat penting, untuk membuat proses ini sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Contoh lain yang juga banyak dipilih dan efektif dalam merumuskan nilai-nilai dalam rangka mengembangkan budaya kerja adalah cara yang diadopsi dari pendekatan Total Quality Management (TQM). TQM secara umum bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja serta membentuk sikap kerja dan etos kerja. Cara yang dimaksud adalah dengan membentuk kelompok-kelompok budaya kerja atau kelompok kerja reformasi birokrasi/ tim .

Di samping itu untuk mengimplementasikan nilai-nilai dan mendorong serta mempercepat perubahan, perlu dibentuk *Role Model* dan Agen Perubahan (*Change Agent*) sebagai panutan.

Kelompok-kelompok ini umumnya dibentuk di tingkat unit kerja/ satuan kerja (Satker). Pembentukan kelompok di setiap unit kerja/Satker dipilih dengan pertimbangan, antara lain:

1. Mempercepat proses rasa memiliki dan internalisasi;
2. Mempercepat proses pengambilan keputusan;
3. Memperkuat komunikasi antarindividu dalam unit kerja dan antarunit kerja;
4. Mempermudah koordinasi; dan
5. Mempermudah proses monitoring dan evaluasi.

Secara umum aktivitas kelompok-kelompok ini dalam proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam mengembangkan budaya kerja, adalah melakukan diskusi. Diskusi dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
2. Merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari;
3. Memastikan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;
4. Memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja serta mendorong berkembangnya budaya inovatif melalui pendekatan aktif pembelajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional ; dan
5. Merumuskan dan menyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

Untuk memastikan diskusi berjalan lancar dan tindak lanjut hasil diskusi dikerjakan, dalam kelompok dilakukan pembagian peran dalam kelompok. Peran-peran ini bisa bergantian di antara anggota kelompok . Peran-peran yang dimaksud, adalah:

1. Penanggungjawab, bertugas: memastikan terlaksananya diskusi-diskusi, dan mendorong kelompok untuk tetap aktif.

2. Fasilitator, bertugas: memfasilitasi dan mengarahkan diskusi kelompok, mengikuti perkembangan dan melaporkan aktivitas kelompok kepada penanggung jawab serta terus mendorong kelompok untuk melakukan aktivitas sesuai jadwal.
3. Ketua kelompok, bertugas: berperan serta dalam kelompok dan diskusi kelompok, menciptakan hubungan yang baik antara kelompok dengan penanggung jawab dan fasilitator, bersama dengan fasilitator melaporkan perkembangan aktivitas kelompok pada penanggung jawab serta mendorong kelompok untuk terus melakukan aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan .
4. Anggota kelompok, bertugas: hadir dan berperan serta aktif dalam diskusi kelompok, bekerjasama dengan seluruh anggota kelompok serta melaksanakan kesepakatan dalam diskusi sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Beberapa kriteria tolok ukur keberhasilan implementasi budaya kerja, yang dapat dikembangkan, antara lain:

1. Terjadinya perbaikan kebijakan pelayanan publik.
2. Terjadinya perbaikan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.
3. Terjadinya efektivitas pengawasan dan penegakan hukum

### **C. MONITORING DAN EVALUASI**

Monitoring dan evaluasi terkait dengan budaya kerja, dilakukan untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses penguatan budaya kerja.

Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan *score-card* dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi secara kreatif.

Contoh proses monitoring dan evaluasi adalah mengadakan kompetisi antar-kelompok untuk topik nilai tertentu. Contoh: pembahasan dan penerapan nilai disiplin.

1. Salah satu penerapannya adalah tepat waktu kehadiran. Kelompok-kelompok akan berkompetisi selama tiga bulan. Pada akhir bulan ketiga, diadakan semacam pertemuan yang biasa disebut sebagai Gelar Budaya Kerja/Konvensi.

2. Pada pertemuan tersebut setiap kelompok memaparkan tingkat ketepatan waktu kehadiran anggota kelompoknya. Penting juga dijelaskan apa yang ditempuh oleh masing-masing kelompok untuk mencapai tingkat ketepatan waktu tersebut.
3. Kelompok dengan tingkat ketepatan waktu yang paling tinggi akan menjadi pemenang. Hal penting yang menjadi pembelajaran dari penanaman nilai-nilai ini adalah apa yang dikerjakan oleh kelompok pemenang tadi untuk sampai pada tingkat ketepatan waktu seperti itu.

Lakukan hal ini dengan topik yang sama beberapa waktu sampai dipandang nilai-nilai ini sudah cukup kuat, sebelum pindah pada nilai yang lain. Apabila sudah pindah pada nilai yang lain, sekali waktu ada baiknya kembali pada nilai disiplin tadi untuk memastikan sekaligus menguatkan implementasi dari nilai tersebut.

Monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/OL/M.PAN/01/2007 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk penguatan pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, yang meliputi:

1. Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen.
2. Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja.
3. Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja

Hal penting yang harus ditanamkan bahwa proses monitoring dan evaluasi dalam konteks mengembangkan nilai-nilai adalah proses penguatan dan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Secara prinsip, sebagai proses penguatan hampir tidak dikenal apa yang disebut sebagai pemberian sanksi (*punishment*). Karena itu penghargaan menjadi hal penting untuk dipikirkan

Contoh pemberian penghargaan adalah dengan diumumkan dalam laman (*website*) atau pada papan pengumuman bagi kelompok terbaik pada tiga bulan pertama. Sedangkan bagi kelompok yang paling sering mendapat penghargaan terbaik dalam setahun, diberikan tambahan anggaran atau penghargaan lain

#### **D. SYARAT-SYARAT KEBERHASILAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA**

Budaya kerja baru dapat terbentuk, bila hal-hal berikut dipenuhi:

1. Komitmen dari Pimpinan tertinggi organisasi.
2. Nilai-nilai pembentuk sikap perilaku positif dan produktif yang telah dirumuskan dan akan diterapkan, dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah oleh seluruh Pimpinan dan Pegawai.
3. Pimpinan pada setiap jenjang menjadi panutan/contoh penerapan nilai-nilai di lingkungan organisasi.
4. Antara Pimpinan dan Pegawai, saling percaya, saling terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metoda kerja yang baru yang lebih efektif.
5. Budaya kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh instansi/unit organisasinya.
6. Budaya kerja diterapkan secara konsisten, disiplin dan berkelanjutan. ●









## BAB IV

### PROFIL ORGANISASI DIT. PSMA

Direktorat PSMA adalah organisasi pemerintah, berupa satuan kerja lingkungan unit utama Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pada bab ini diuraikan tentang profil organisasi Direktorat PSMA secara lengkap. ►►

**D**irektorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (Direktorat PSMA) merupakan salah satu unit pelaksana teknis dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Ditjen Dikdasmen), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Direktorat PSMA merupakan unit yang melakukan pembinaan dan pengelolaan pendidikan terhadap pencapaian akses dan mutu pendidikan di jenjang pendidikan menengah, khususnya pada jenis pendidikan menengah umum (SMA) di tingkat nasional.

Sebagai instansi pemerintah, Direktorat PSMA bekerja untuk melakukan kebijakan pemerintah di bidang pembinaan.

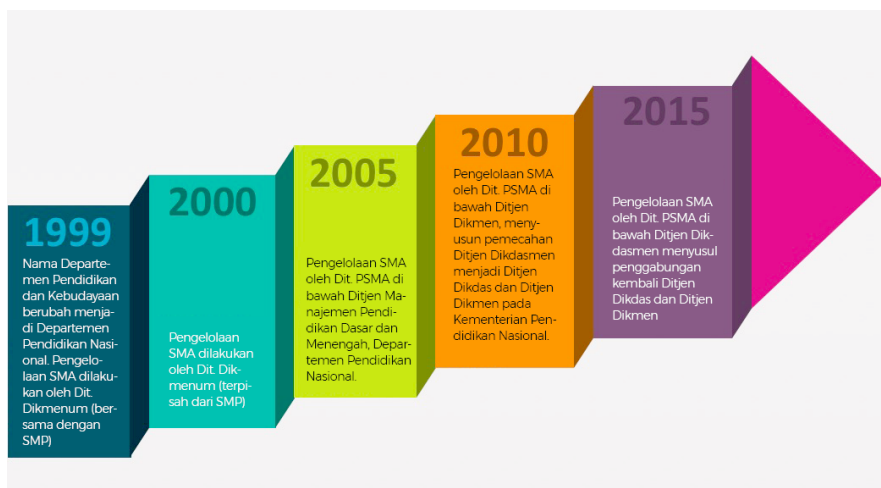
## **A. SEJARAH SINGKAT DIREKTORAT PSMA**

Direktorat PSMA, adalah institusi yang secara khusus melakukan pengelolaan pendidikan jenjang SMA di tingkat nasional. Instansi ini terbentuk secara mandiri di awal era reformasi, pada masa pemerintahan K.H. Abdurrahman Wahid. Ketika itu dilakukan reorganisasi internal sekaligus mengganti nama Departemen Pendidikan dan Kebudayaan menjadi Departemen Pendidikan Nasional. Tepatnya terjadi pada tahun 1999. Pejabat yang menjadi mendiknas kala itu adalah Yahya Muhaimin.

Dalam reorganisasi tersebut, Direktorat Pendidikan Menengah Umum (Dikmenum) diberi tugas khusus mengelola pendidikan SMA. Sebelumnya Dikmenum tidak secara khusus mengelola SMA, melainkan juga mengelola SMP. Adapun pengelolaan pendidikan SMP kemudian dilakukan oleh direktorat baru yakni Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama.

Di awal masa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono nama Departemen Pendidikan Nasional berubah menjadi Kementerian Pendidikan Nasional. Berbarengan dengan itu, tepatnya tahun 2005, nama Dikmenum berubah menjadi Direktorat Pembinaan SMA. Direktorat ini berada di bawah unit utama yakni Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.

Perkembangan kelembagaan Direktorat PSMA berkembang sejalan dengan perubahan dan reorganisasi di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Pada tahun 2010 Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah dipecah menjadi Ditjen Pendidikan Dasar dan Ditjen Pendidikan Menengah. Direktorat Pembinaan SMA berada di bawah Ditjen Pendidikan Menengah.



**Gambar IV.1. Perjalanan Direktorat Pembinaan SMA**

Namun pada tahun 2015, kembali dilakukan reorganisasi. Nama Kementerian Pendidikan Nasional berganti menjadi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Saat itu dilakukan penggabungan kembali Ditjen Dikdas dan Ditjen Dikmen menjadi Ditjen Dikdasmen. Direktorat PSMA kembali berada di bawah Ditjen Dikdasmen, dan nama Direktorat Pembinaan SMA tetap digunakan hingga saat ini.

Beberapa nama pejabat yang pernah memimpin Direktorat Dikmenum dan Direktorat PSMA antara lain Zamroni, Sungkowo, Totok Suprayitno, Harris Iskandar, dan kini Purwadi Sutanto. Setiap kepemimpinan memberi warna pada budaya kerja yang berbeda, namun secara umum makin menguatkan budaya kerja direktorat menuju efektivitas peran dan fungsi organisasi.

## **B. LINGKUP DAN BIDANG KEGIATAN**

Lingkup dan bidang kegiatan Direktorat PSMA tertuang dalam tugas pokok dan fungsi yang dibebankan sesuai aturan yang berlaku. Tugas dan fungsi Direktorat PSMA merupakan bagian dari tugas dan fungsi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Kemudian dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kementerian menetapkan visi dan misi yang menjadi acuan bagi instansi di bawahnya, termasuk Direktorat PSMA. Visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025 menyatakan bahwa visi 2025 adalah: *"Menghasilkan Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif (Insan Kamil/Insan Paripurna)."* Makna insan Indonesia cerdas adalah insan yang cerdas komprehensif, yaitu cerdas spiritual, cerdas emosional, cerdas sosial, cerdas intelektual, dan cerdas kinestetis.

Dengan mengacu kepada Nawa Cita, memperhatikan Visi 2025, serta integrasi pembangunan pendidikan dan kebudayaan, maka ditetapkan Visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2019 adalah: *"Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan dan Kebudayaan yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong"*

Terbentuknya insan serta ekosistem pendidikan yang berkarakter dapat dimaknai sebagai terwujudnya dengan baik apa yang disebut sebagai tujuh elemen ekosistem. Penyebutan insan secara terpisah adalah untuk menekankan arti sangat penting dari peran pelaku dalam suatu ekosistem.

Direktorat Pembinaan SMA mulai tahun 2015 tidak lagi memiliki visi dan misi tersendiri, hal ini terjadi karena setiap program dari unit utama adalah mendukung visi, misi, dan program prioritas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Atas dasar itu, maka visi, misi, dan tujuan Direktorat Pembinaan SMA, merupakan bagian dari apa yang terkandung dalam visi, misi, dan tujuan Kemendikbud, dengan kekhususan pada bidang SMA.

Berdasarkan hal tersebut Direktorat Pembinaan SMA menetapkan visi pendidikan SMA, yaitu: *"Terbentuknya Insan dan Ekosistem Pendidikan SMA yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong untuk Mewujudkan Layanan Prima Pendidikan SMA"*

Pencapaian visi di atas diwujudkan dengan menetapkan misi pendidikan SMA tahun 2015-2019, yaitu:

M1 : Mewujudkan Pelaku Pendidikan SMA yang Kuat;

M2 : Mewujudkan Akses SMA yang Meluas, Merata dan Berkeadilan;

M3 : Mewujudkan Pembelajaran yang bermutu dan berkarakter pada SMA;

M4 : Mewujudkan Penguatan Tata Kelola serta Peningkatan Efektivitas Birokrasi dan Pelibatan Publik pada SMA.

Misi tersebut dapat dimaknai sebagai berikut:



**Kantor Direktorat Pembinaan SMA, di Kompleks Perkantoran Kemendikbud di Cipete, Jakarta Selatan.**

1. Mewujudkan pelaku pendidikan dan kebudayaan yang kuat adalah menguatkan siswa, guru, kepala sekolah, orangtua dan pemimpin institusi pendidikan dalam ekosistem pendidikan; memberdayakan pelaku budaya dalam pelestarian dan pengembangan kebudayaan; serta fokus kebijakan diarahkan pada penguatan perilaku yang mandiri dan berkepribadian;
2. Mewujudkan akses yang meluas dan merata adalah mengoptimalkan capaian wajib belajar 12 tahun; meningkatkan ketersediaan serta keterjangkauan layanan pendidikan, khususnya bagi masyarakat yang terpinggirkan, serta bagi wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T);
3. Mewujudkan pembelajaran yang bermutu adalah meningkatkan mutu pendidikan sesuai lingkup standar nasional pendidikan; serta fokus kebijakan didasarkan pada percepatan peningkatan mutu untuk menghadapi persaingan global dengan pemahaman akan keberagaman, penguatan praktik baik dan inovasi;
4. Mewujudkan penguatan tata kelola serta peningkatan efektivitas birokrasi dan pelibatan publik adalah dengan memaksimalkan pelibatan publik dalam seluruh aspek pengelolaan kebijakan yang berbasis data, riset dan bukti lapangan; membantu penguatan kapasitas tata kelola pada pendidikan di daerah, mengembangkan koordinasi dan kerjasama lintas sektor di tingkat nasional serta mewujudkan birokrasi Kemendikbud yang menjadi teladan dalam tata kelola yang bersih, efektif dan

efisien.

Adapun tujuan strategis di bidang pengelolaan SMA juga mengacu pada tujuan strategis Kementerian. Secara khusus tujuan strategis SMA adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Peran Siswa, Guru, Tenaga Kependidikan, Orang Tua, dan Aparatur Institusi Pendidikan dalam Ekosistem Pendidikan;
2. Peningkatan Akses Pendidikan SMA;
3. Peningkatan Mutu dan Relevansi Pembelajaran yang Berorientasi pada Pembentukan Karakter;
4. Peningkatan Jati Diri Bangsa melalui Pemakaian Bahasa sebagai Pengantar Pendidikan;
5. Peningkatan Sistem Tata Kelola yang Transparan dan Akuntabel dengan Melibatkan Publik.

Tugas dan fungsi Direktorat PSMA adalah melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan sekolah menengah atas. Adapun mengenai fungsi Direktorat Pembinaan SMA adalah sebagai berikut:

1. Penyiapan perumusan kebijakan di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah menengah atas;
2. Koordinasi dan pelaksanaan kebijakan di bidang kurikulum, peserta didik, sarana prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah menengah atas;
3. Peningkatan kualitas pendidikan karakter peserta didik sekolah menengah atas;
4. Fasilitasi sarana prasarana serta pendanaan sekolah menengah atas;
5. Pemberian pertimbangan izin dan kerjasama penyelenggaraan sekolah menengah atas yang diselenggarakan perwakilan negara asing atau lembaga asing;
6. Fasilitasi pelaksanaan penjaminan mutu sekolah menengah atas;
7. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola

sekolah menengah atas;

8. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah menengah atas;
9. Pelaksanaan evaluasi dan laporan di bidang kurikulum, peserta didik, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola sekolah menengah atas; dan
10. Pelaksanaan administrasi Direktorat.

### **C. ORGANISASI PELAKSANA**

Secara organisasi Direktorat Pembinaan SMA terdiri atas 4 subdirektorat dan 1 subbagian tata usaha. Secara terinci adalah sebagai berikut: (1) Subdirektorat Program dan Evaluasi, (2) Subdirektorat Kurikulum, (3) Subdirektorat Kelembagaan dan Sarana Prasarana, (4) Subdirektorat Peserta Didik, (5) Subbagian Tata Usaha. Struktur organisasi seperti tercantum pada Gambar 3.1.

Dalam rangka mencapai target program prioritas bidang pendidikan yang ditetapkan, maka Direktorat Pembinaan SMA menyesuaikan struktur organisasi dan penganggaran berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah struktur organisasi dan anggaran berdasarkan Tugas Pokok dan Fungsi dari Direktorat Pembinaan SMA.

#### **1. Subdirektorat Program dan Evaluasi**

Subdirektorat program dan Evaluasi mempunyai tugas untuk melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan, program, kegiatan, dan anggaran, kerja sama dan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan dan anggaran serta laporan Direktorat. Subdirektorat Program dan Evaluasi menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang pembinaan sekolah menengah atas;
- b. Pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data dan informasi di bidang pembinaan sekolah menengah atas;
- c. Penyusunan program, kegiatan, dan anggaran Direktorat;

- d. Penyusunan bahan fasilitasi pendanaan sekolah menengah atas;
- e. Koordinasi pelaksanaan kerja sama di bidang pembinaan sekolah menengah atas;
- f. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran Direktorat serta fasilitasi pendanaan sekolah menengah atas; dan
- g. Penyusunan laporan Direktorat.

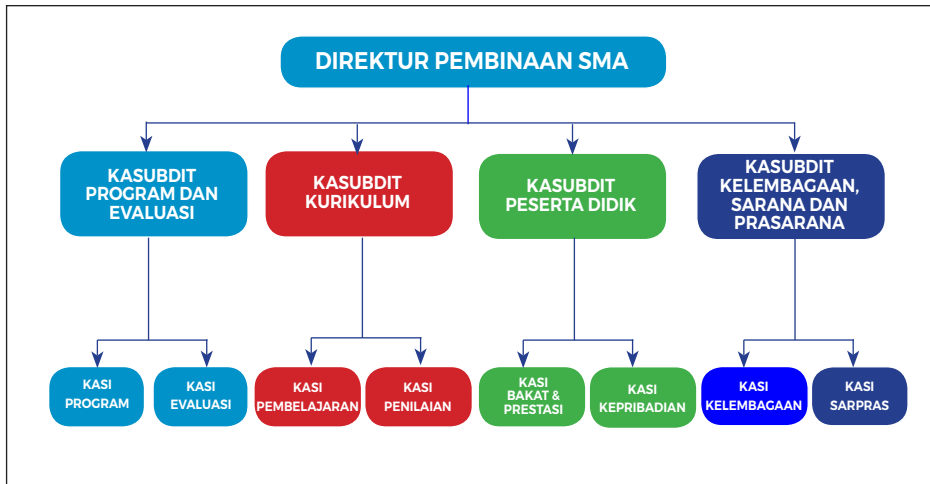
Subdirektorat Program dan Evaluasi terdiri dari 2 seksi, yaitu:

- 1. Seksi Program mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan kebijakan, pengumpulan, pengolahan, penyajian, data dan informasi, dan penyusunan program, kegiatan dan anggaran Direktorat, serta fasilitasi pendanaan sekolah menengah atas.
- 2. Seksi Evaluasi mempunyai tugas melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran Direktorat dan pelaksanaan fasilitasi pendanaan sekolah menengah atas, penyusunan bahan koordinasi pelaksanaan kerja sama di bidang pembinaan sekolah menengah atas, dan penyusunan laporan Direktorat.



**Pegawai di Subdirektorat Program dan Evaluasi dalam sebuah kegiatan yang mereka lakukan**





**Gambar 3.1. Organisasi Direktorat PSMA**

## 2. Sub Direktorat Kurikulum

Subdirektorat Kurikulum mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, fasilitasi penjaminan mutu, di bidang kurikulum sekolah menengah atas. Subdirektorat Kurikulum menyelenggarakan fungsi:

- Penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan di bidang kurikulum sekolah menengah atas;
- Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pembelajaran dan penilaian pada sekolah menengah atas;
- Penyusunan bahan fasilitasi pelaksanaan penjaminan mutu di bidang pembelajaran dan penilaian pada sekolah menengah atas;
- Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pembelajaran dan penilaian pada sekolah menengah atas; dan
- Pelaksanaan evaluasi dan laporan di bidang pembelajaran dan penilaian pada sekolah menengah atas.

Subdirektorat Kurikulum terdiri atas:

- Seksi Pembelajaran mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma,



**Pegawai di Subdirektorat Kurikulum berpose bersama kepala subdit di halaman kantor**

standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, fasilitasi penjaminan mutu, evaluasi dan laporan di bidang pembelajaran sekolah menengah atas.

2. Seksi Penilaian mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, fasilitasi penjaminan mutu, evaluasi dan laporan di bidang penilaian sekolah menengah atas.

### **3. Subdirektorat Kelembagaan Sarana dan Prasarana**

Subdirektorat Kelembagaan dan Sarana Prasarana mempunyai tugas melaksanakan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, pertimbangan pemberian izin penyelenggaraan sekolah menengah atas yang diselenggarakan perwakilan negara asing dan satuan pendidikan kerja sama yang diselenggarakan oleh lembaga asing dengan lembaga pendidikan Indonesia, serta fasilitasi sarana prasarana, tata kelola, dan penjaminan mutu di bidang tata kelola dan sarana prasarana sekolah menengah atas. Subdirektorat Kelembagaan

dan Sarana Prasarana menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata kelola dan sarana prasarana sekolah menengah atas;
- b. penyusunan bahan fasilitasi sarana dan prasarana sekolah menengah atas;
- c. penyusunan bahan pertimbangan pemberian izin penyelenggaraan sekolah menengah atas yang diselenggarakan perwakilan negara asing dan satuan pendidikan kerja sama yang diselenggarakan oleh lembaga asing dengan lembaga pendidikan Indonesia;
- d. penyusunan bahan fasilitasi penjaminan mutu tata kelola dan sarana prasarana sekolah menengah atas;
- e. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang tata kelola dan sarana prasarana sekolah menengah atas;
- f. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang tata kelola dan sarana prasarana sekolah menengah atas; dan
- g. pelaksanaan evaluasi dan laporan di bidang tata kelola dan sarana



**Pegawai di Subdirektorat Kelembagaan dan Sarana Prasarana berpose bersama Direktur PSMA dalam sebuah kegiatan**

prasarana sekolah menengah atas.

Subdirektorat Kelembagaan dan Sarana Prasarana terdiri dari 2 seksi, yaitu:

1. Seksi Kelembagaan mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, pertimbangan pemberian izin penyelenggaraan sekolah menengah atas yang diselenggarakan perwakilan negara asing dan satuan pendidikan kerja sama yang diselenggarakan oleh lembaga asing dengan lembaga pendidikan Indonesia, fasilitasi penjaminan mutu, evaluasi dan laporan di bidang tata kelola sekolah menengah atas.
2. Seksi Sarana dan Prasarana mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, fasilitasi sarana prasarana dan penjaminan mutu, evaluasi dan laporan di bidang sarana dan prasarana menengah atas.

#### **4. Subdirektorat Peserta Didik**

Subdirektorat Peserta Didik mempunyai tugas melaksanakan penyusu-



**Pegawai di Subdirektorat Peserta didik tampil ceria berpose usai kegiatan yang mereka lakukan**

nan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi di bidang peserta didik sekolah menengah atas Subdirektorat Peserta Didik menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan di bidang peserta didik sekolah menengah atas;
- b. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pembinaan bakat, prestasi, dan peningkatan kualitas kepribadian peserta didik sekolah menengah atas;
- c. penyusunan bahan peningkatan kualitas pendidikan karakter peserta didik sekolah menengah atas;
- d. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pembinaan bakat, prestasi, dan peningkatan kualitas kepribadian peserta didik sekolah menengah atas;
- e. pelaksanaan evaluasi dan laporan di bidang pembinaan bakat, prestasi, dan peningkatan kualitas kepribadian peserta didik sekolah menengah atas.

Subdirektorat Peserta Didik terdiri atas dua seksi, yakni:

1. Seksi Bakat dan Prestasi mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, evaluasi dan laporan di bidang bakat dan prestasi peserta didik sekolah menengah atas.
2. Seksi Kepribadian mempunyai tugas melakukan penyusunan bahan perumusan, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan, norma, standar, prosedur, kriteria, bimbingan teknis dan supervisi, evaluasi dan laporan di bidang peningkatan kualitas pendidikan karakter dan kepribadian peserta didik sekolah menengah atas.

## **5. Subbagian Tata Usaha**

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan persuratan, kepegawaian, keuangan, barang milik negara, dan kerumahtanggaan Direktorat.





**Pegawai di Subbagian Tata Usaha berpose bersama kepala subbag TU di depan tempat kerja**

#### **D. SUMBER DAYA MANUSIA**

Sumber daya yang ada di Direktorat PSMA terutama adalah sumber daya manusia. Jumlah pegawai kantor Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas sebanyak 173 pegawai, terdiri dari 107 laki-laki dan 66 perempuan. Lokasi kantor terletak di Komplek Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Cipete, Jalan R.S. Fatmawati, Cipete, Jakarta Selatan, menempati Gedung A dengan empat lantai seluas 2.520 m<sup>2</sup>.

Fasilitas gedung dan sarana dan prasarana penunjang meliputi peralatan kerja terdiri dari (1) Meja Kerja 200 unit; (2) kursi 200 unit; (3) peralatan komputer 200 unit; (4) *printer* 200 unit, (5) mesin fotokopi 6 unit.

Fasilitas gedung meliputi (1) 4 ruang mushola; (2) 3 ruang sidang; (3) 4 ruang toilet laki-laki; (4) 4 ruang toilet wanita; (5) 1 ruang toilet umum; (6) 3 ruang penyimpanan. Peralatan gedung meliputi (1) lift kapasitas 6 orang; (2) Pendingin Ruangan 45 unit; (3) alat pemadam kebakaran 8 unit; (4) 16 titik focus CCTV.

#### **E. INSAN DAN EKOSISTEM PENDIDIKAN**

Mengacu pada visi dan misi yang diemban, fokus diarahkan pada terben-

tuknya insan serta ekosistem pendidikan yang berkarakter. Untuk menguatkan hal tersebut, maka yang dimaksud dengan tujuh elemen ekosistem perlu diuraikan secara rinci. Penyebutan insan secara terpisah adalah untuk menekankan arti sangat penting dari peran pelaku dalam suatu ekosistem. Tujuh elemen ekosistem pendidikan tersebut adalah:

### **1. Sekolah yang kondusif**

Suasana kondusif di sekolah sangat diperlukan dalam membuat sekolah yang efektif. Sekolah adalah suatu tempat yang di dalamnya terjadi hubungan saling ketergantungan antara manusia dengan lingkungannya. Sekolah yang kondusif sebagai tempat yang menyenangkan bagi manusia yang berinteraksi di dalamnya, baik siswa, guru, tenaga pendidik, orang tua siswa dan pelaku lainnya. Ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai juga menjadi faktor pendukung. Faktor pendukung lain yang penting adalah Kepala Sekolah yang memimpin para pelaku menghadapi dan menyelesaikan masalah.

### **2. Guru sebagai penyemangat**

Guru yang baik adalah guru yang mempunyai empat kompetensi yang mumpuni yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan berkepribadian. Selain itu seorang guru juga harus punya naluri yang sensitif atau peka terhadap kemampuan dan perkembangan siswanya. Sensitif terhadap kebutuhan siswa serta mampu memberikan semangat kepada siswa untuk aktif, kreatif, inovatif, dan sportif dalam mengikuti proses belajar mengajar.

### **3. Orangtua yang terlibat aktif**

Orang tua berperan sejak awal sebagai pendidik bagi anak-anaknya dan terus berlanjut meskipun mereka sudah masuk sekolah. Keluarga sebagai lembaga pendidikan memiliki beberapa fungsi seperti: membentuk kepribadian anak, melaksanakan pendidikan anak di rumah dan mendukung pendidikan di sekolah. Pemerintah memang memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan secara baik bagi seluruh anak Indonesia. Orang tua memiliki hak dan kewajiban dalam memilih satuan pendidikan, memperoleh informasi tentang perkembangan pendidikan anaknya, serta memberi masukan kepada sekolah.

Orang tua yang terlibat aktif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah akan menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif.

#### **4. Masyarakat yang sangat peduli**

Penyelenggaraan pendidikan membutuhkan partisipasi dan kepedulian masyarakat. Salah satu alasannya adalah keterbatasan sumber daya Pemerintah. Partisipasi dan kepedulian masyarakat itu dapat berupa penyelenggaraan satuan pendidikan sendiri atau mendukung satuan pendidikan milik Pemerintah. Masyarakat yang menyelenggarakan satuan pendidikan sendiri harus berupaya sebaik-baiknya dan tetap mematuhi semua pedoman, aturan dan kurikulum yang ditetapkan Pemerintah. Sedangkan partisipasi masyarakat dalam satuan pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah dapat berupa materi, tenaga dan pikiran. Masyarakat kini bisa memiliki peran serta dalam pembahasan masalah pendidikan baik akademis maupun non akademis, dan dalam proses pengambilan keputusan dalam Rencana Pengembangan Sekolah.

#### **5. Industri yang berperan penting**

Di negara-negara maju, peran industri ditunjukkan secara nyata berupa kerja sama program, dukungan finansial untuk penelitian dan beasiswa. Bahkan di beberapa negara peran industri menjadi kewajiban sesuai undang-undang yang mengaturnya. Pengalaman negara-negara tersebut dapat menjadi pelajaran bagi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Selain dukungan finansial, peran industri yang penting adalah dalam memecahkan permasalahan peralihan dari dunia pendidikan ke dunia kerja. Dunia industri bisa berfungsi sebagai tempat praktik, magang kerja, belajar manajemen industri dan wawasan dunia kerja bagi siswa. Kerasama sekolah dan industri harus dibangun berdasarkan kemauan dan saling membutuhkan. Pihak dunia kerja dan industri seharusnya menyadari bahwa pihak industri tidak akan mendapatkan tenaga kerja siap pakai yang mereka perlukan sesuai kualifikasi yang diharapkan, tanpa membangun program pendidikan bersama.

#### **6. Organisasi profesi yang berkontribusi besar**

Organisasi profesi diharapkan bisa meningkatkan peran dalam penyelenggaraan pendidikan. Organisasi profesi dapat memberi masukan



bahkan menentukan arah kebijakan pendidikan. Pemerintah sudah seharusnya bekerja sama lebih erat dengan organisasi profesi, melalui berbagai jalur komunikasi dan aspirasi. Interaksi yang baik akan menguntungkan kedua belah pihak, sekaligus mempercepat kemajuan pembangunan di bidang pendidikan.

## **7. Pemerintah yang berperan optimal**

Berdasarkan hasil amandemen UUD 1945 ke IV (empat) tahun 2002 tentang pendidikan, bentuk dukungan pemerintah diantaranya telah dituangkan dalam pasal 31 ayat 1, 2, 3, 4, 5. Khusus untuk dukungan pendanaan secara eksplisit dituangkan pada pasal 31 ayat 4 yang berbunyi “Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan nasional”.

Terbentuknya insan serta ekosistem kebudayaan yang berkarakter dapat dimaknai sebagai:

- a. Terwujudnya pemahaman mengenai pluralitas sosial dan keberagaman budaya dalam masyarakat, yang diindikasikan oleh kesediaan untuk membangun harmoni sosial, menumbuhkan sikap toleransi, dan menjaga kesatuan dalam keanekaragaman;
- b. Terbentuknya wawasan kebangsaan di kalangan anak-anak usia sekolah yang diindikasikan oleh menguatnya nilai-nilai nasionalisme dan rasa cinta tanah air;
- c. Terwujudnya budaya dan aktivitas riset, budaya inovasi, budaya produksi serta pengembangan ilmu dasar dan ilmu terapan yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri untuk mendukung pusat-pusat pertumbuhan ekonomi;
- d. Terwujudnya pelestarian warisan budaya baik bersifat benda (*tangible*) maupun tak benda (*intangible*);
- e. Terbentuknya karakter yang tangguh dengan melestarikan, memperkuat dan menerapkan nilai-nilai kebudayaan Indonesia;
- f. Tingginya apresiasi terhadap keragaman seni dan kreativitas karya budaya, yang mendorong lahirnya insan kebudayaan yang profesional yang lebih banyak;

g. Berkembangnya promosi dan diplomasi budaya.

Berlandaskan gotong-royong dapat dimaknai sebagai berikut:

Gotong-royong merupakan salah satu ciri khas bangsa Indonesia. Gotong-royong diakui sebagai kepribadian dan budaya bangsa yang telah berakar kuat dalam kehidupan masyarakat. Gotong-royong dalam pembangunan pendidikan dan kebudayaan berarti banyak hal yang dilakukan secara bersama oleh banyak pihak secara sadar, sukarela, dan keinginan saling tolong-menolong. Berlandaskan gotong-royong akan memposisikan pembangunan pendidikan dan kebudayaan sebagai sebuah gerakan. Gerakan yang dicirikan antara lain oleh keterlibatan aktif masyarakat dan kepercayaan yang tinggi terhadap lingkungan lembaga satuan pendidikan seperti sekolah. ●





## BAB V

### NILAI-NILAI PEMBENTUK BUDAYA KERJA

Terdapat tujuh nilai terpilih sebagai pembentuk budaya kerja Direktorat PSMA dengan mengacu pada nilai Kemendikbud. Nilai-nilai tersebut dibutuhkan untuk memberi warna dan menguatkan budaya kerja Direktorat PSMA. Apa saja nilai tersebut? ►►

Budaya kerja terbentuk dari berbagai dorongan, antara lain budaya organisasi, dorongan pribadi, tindakan pemimpin, dan proses pembelajaran terkait dengan pekerjaan dan budaya organisasinya. Semua faktor pendorong tersebut terkait dengan ide, gagasan, nilai, norma dan aturan-aturan yang memengaruhi dan diyakini bersama. Oleh karena itu perlu mengurai lebih mendalam mengenai nilai-nilai yang menjadi fondasi dalam sebuah organisasi, khususnya pada Direktorat PSMA sebagai landasan budaya kerja dan budaya organisasi.

## A. TATA NILAI BUDAYA KERJA DIREKTORAT PSMA

Sebagai instansi pemerintah yang merupakan bagian dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tata nilai budaya kerja Direktorat Pembinaan SMA pun mengikuti pedoman yang sudah ada. Sebagai gambaran, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) merupakan satu dari 12 instansi pemerintah yang diprogramkan untuk merintis dan melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Reformasi birokrasi di Kemdikbud diarahkan pada pencapaian Visi dan Misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2015-2019, yaitu *“Terbentuknya Insan serta Ekosistem Pendidikan dan Kebudayaan yang Berkarakter dengan Berlandaskan Gotong Royong”*.

Terkait dengan konteks reformasi birokrasi Kemdikbud, pengembangan nilai-nilai budaya kerja dilakukan melalui proses perumusan dan kesepakatan nilai dasar, tata nilai, norma, sikap dan perilaku kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memantapkan karakter organisasi sebagai pelayan masyarakat, perbaikan kebijakan, penerapan manajemen modern, peningkatan pengawasan, evaluasi kinerja dan penegakan disiplin bagi aparatur Kemdikbud.

Sasaran akhir dari pengembangan budaya baru Kemdikbud yang dilaksanakan secara intensif dan menyeluruh adalah terwujudnya integritas dan produktivitas kerja seluruh unit utama di lingkungan Kemdikbud. Oleh karena itu, Kemdikbud bertekad memanfaatkan pengembangan budaya baru ini sebagai sarana penunjang Reformasi Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional secara komprehensif.

Selain daripada itu perumusan budaya kerja baru Kemdikbud juga merupakan upaya strategis sebagai pembentukan sikap dan perilaku kerja yang andal bagi seluruh aparatur Kemdikbud yang didasarkan atas visi, misi dan

tata nilai Kemdikbud guna menghadapi tantangan di masa mendatang. Hasil yang diharapkan dari pengembangan budaya baru ini adalah peningkatan kinerja dan mewujudkan tata kelola Kemdikbud yang efektif dan efisien melalui perubahan sikap dan perilaku aparatur yang jujur, disiplin, profesional, bertanggung jawab, dan produktif.

Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam pengembangan budaya kerja baru Kemedikbud adalah:

1. Menanamkan budaya kerja yang berlandaskan visi, misi dan tata nilai Kemdikbud kepada setiap aparatur Kemdikbud.
2. Memperbaiki perspektif nilai, anggapan dasar, norma, pola pikir, dan perilaku setiap aparatur Kemdikbud sehingga dapat menjaga amanah dalam melayani kebutuhan pendidikan bagi seluruh warga negara.
3. Membina tingkat kepekaan sosial, kreativitas dan produktivitas setiap aparatur Kemdikbud dalam memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan mampu memberikan teladan bagi aparatur lainnya.
4. Membangun citra aparatur Kemdikbud yang lebih baik dan dipercaya oleh para pemangku kepentingan.

Adapun profil atribut Budaya Kemdikbud adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Organisasi yang Dominan

Organisasi Kemdikbud akan memperlakukan seluruh pegawai sebagai mitra strategis dalam upaya pencapaian target organisasi, serta melibatkan pemangku kepentingan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan di lingkungan Kemdikbud didorong untuk memiliki karakter pemimpin yang selalu memberikan motivasi kepada seluruh anggota organisasi dan menghargai keunggulan yang dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasinya, serta mampu menjadi pendorong bagi mereka untuk terus berprestasi.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM di lingkungan Kemdikbud ditandai oleh penerimaan, pembinaan dan penempatan pegawai yang selaras dengan strategi organisasi serta adanya ruang bagi pegawai untuk berkompetisi dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 4. Perekat Organisasi

Penghargaan terhadap kreativitas pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan perubahan yang terjadi akan meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan komitmen pegawai.

#### 5. Penekanan dalam Strategi

Kemdikbud akan selalu menitikberatkan pada pelayanan terhadap seluruh pemangku kepentingannya dalam merumuskan rencana strategis Kemdikbud

#### 6. Kriteria Keberhasilan

Kemdikbud akan menjadikan tingkat kepuasan pemangku kepentingan sebagai ukuran keberhasilan organisasi.

Dari profil nilai budaya ini kemudian terbentuklah tata nilai budaya kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dinyatakan dalam 7 sikap yang harus dimiliki oleh setiap insan di dalamnya, termasuk pegawai di jajaran Direktorat PSMA.

### **B. NILAI PEMBENTUK BUDAYA KERJA DIT. PSMA**

Terdapat tujuh nilai pembentuk budaya kerja Direktorat Pembinaan SMA. Ketujuh nilai tersebut adalah:

1. Memiliki integritas
2. Kreatif dan Inovatif
3. Inisiatif
4. Pembelajar
5. Menjunjung meritokrasi
6. Terlibat aktif
7. Tanpa pamrih

Secara terurai nilai-nilai pembangun budaya kerja tersebut dapat dirinci sebagai berikut:





**Gambar V.1. Nilai Pembentuk Budaya Kerja Dit. PSMA mengacu pada Tata Nilai Kemendikbud**

## 1. Memiliki Integritas

Integritas merupakan salah satu nilai dasar yang sangat membawa pada sikap konsisten dan teguh pendirian dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan, terutama dalam hal kejujuran dan kebenaran dalam tindakan. Memiliki integritas, bersikap jujur dan mampu mengemban kepercayaan.

Kata integritas berasal dari bahasa Latin *integer* yang berarti keutuhan, kesehatan, tak tersentuh, utuh, dan seluruh. Para ahli mengartikan perilaku integritas sebagai pola yang dirasakan dari keselarasan antara kata-kata seorang pemimpin dan perbuatan. Gea (2006) menyebutkan integritas adalah sebuah keunggulan diri pribadi yang menjadikan seseorang hidup lebih sehat dan tanpa beban, karena mereka menjalankan hidupnya jauh dari aneka kepura-puraan dan kepalsuan. Di mana pun dia berada, dan kondisi apa pun yang menekannya, ia tetap hidup konsisten dengan nilai-nilai yang dianutnya.

Karakteristik orang berintegritas ditunjukkan oleh sejumlah tanda-tanda yang secara konsisten ditunjukkan. Di antaranya, menganggap bah-

wa hal-hal kecil itu penting, berani menyatakan yang benar, menunjukkan rasa tanggung jawab, selalu menepati janji dalam berbagai kondisi, peduli pada kebaikan, jujur dalam berkata, dan rendah hati.

Keselaran antara pikiran, perkataan, dan perbuatan. Indikator positifnya yaitu Konsisten dan teguh dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran; jujur dalam segala tindakan; menghindari benturan kepentingan; berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku;

Sedangkan indikator perilaku negatif yang harus dihindari adalah melakukan tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN); melanggar sumpah dan janji pegawai/jabatan; melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi; menerima pemberian (gratifikasi) dalam bentuk apapun di luar ketentuan

Contoh perilaku positif: berani menyampaikan pendapat bila terjadi hal yang menyimpang; melakukan perjalanan dinas/workshop sesuai dengan durasi kebutuhan organisasi; melaksanakan pengadaan barang dan jasa sesuai ketentuan yang berlaku; masuk kerja dengan tepat waktu; memakai seragam sesuai ketentuan.

Contoh perilaku negatif; membuat laporan pengeluaran fiktif; mengajak keluarga dengan menggunakan biaya perjalanan dinas; mengutip biaya di luar tarif yang berlaku; menerima hadiah dari vendor/hotel/masyarakat.

## **2. Kreatif dan Inovatif**

Memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan hal baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Indikator positifnya yaitu memiliki pola pikir, cara pandang dan pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan, serta mampu menghasilkan karya baru; selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan; bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif; berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Adapun indikator negatifnya yaitu merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai; bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan dan monoton

Contoh perilaku positifnya yaitu Membuat SOP yang dapat mempercepat proses kerja; membuat notulensi rapat secara langsung dengan laptop; mendengarkan pendapat peserta rapat secara bijak; mendistribusikan surat secara *paperless*; menggunakan sosial media dalam melayani dan berkomunikasi baik dengan masyarakat maupun kalangan internal.

Adapun contoh perilaku negatifnya yaitu tidak melakukan evaluasi pekerjaan untuk pengembangan selanjutnya; menggunakan pola kerja yang sama/rutin; menyusun program kerja yang sama dengan tahun sebelumnya.

### **3. Inisiatif**

Kemampuan seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan. Adapun indikator positifnya yaitu responsif melayani kebutuhan *stakeholder*; bersikap proaktif terhadap kebutuhan organisasi; memiliki dorongan untuk mengidentifikasi masalah atau peluang dan mampu mengambil tindakan nyata untuk menyelesaikan masalah;

Adapun indikator negatif yaitu hanya mengerjakan tugas yang diminta oleh atasan; mencari suara terbanyak, berlindung dari kegagalan, berargumentasi bahwa apa yang dilakukan telah disetujui oleh semua anggota team.

### **4. Pembelajar**

Selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi profesionalisme. Adapun indikator positifnya yaitu Berkeinginan dan berusaha untuk selalu menambah dan memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman; mengambil hikmah dan menjadikan pelajaran atas setiap kesalahan; berbagi pengetahuan/pengalaman dengan rekan kerja.

Adapun indikator negatifnya yaitu tidak memanfaatkan waktu dengan baik; enggan mempelajari hal yang baru; malas bekerja/bertanya/berdiskusi.

Contoh perilaku positifnya yaitu mengikuti seminar/pelatihan/*workshop* dengan antusias; melakukan introspeksi terhadap diri sendiri; membuat resume pelatihan dan mengirimkan kepada rekan kerja; berdiskusi baik formal/informal terkait program kerja.

Contoh perilaku negatifnya yaitu malas membaca buku; tidak mengikuti pelatihan secara penuh; malas menghadiri undangan sosialisasi program kerja dari K/L lain.

## **5. Menjunjung Meritokrasi**

Menjunjung tinggi keadilan dalam pemberian penghargaan bagi pegawai yang kompeten. Adapun indikator positifnya yaitu berkompetisi secara profesional; memberikan kesempatan yang setara dalam mengembangkan kompetensi pegawai; memberikan penghargaan dan hukuman secara proporsional sesuai kinerja; tidak sewenang-wenang; tidak mementingkan diri sendiri.

Adapun indikator negatifnya yaitu menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya; mendapatkan promosi hanya karena kedekatan/primordialisme.

Contoh perilaku positifnya yaitu mendorong rekan kerja mengikuti seleksi terbuka; memberikan penilaian SKP secara obyektif; memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi; menghindari diskriminasi terhadap perbedaan etnis, ras, agama dan usia; menutup informasi untuk pengembangan karir pegawai lain

Contoh perilaku negatifnya adalah melakukan praktik nepotisme dalam melantik pegawai; melakukan seleksi pegawai tidak berdasar pada kompetensi

## **6. Terlibat Aktif**

Senantiasa berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Indikator positifnya yaitu terlibat langsung dalam setiap kegiatan untuk mendukung visi dan misi Kementerian; memberikan dukungan kepada rekan kerja. Adapun indikator negatifnya yaitu tidak peduli dengan aktifitas lingkungan sekitar (apatis) dan bersifat pasif, menunggu perintah.

Contoh perilaku positifnya yaitu mengikuti peringatan upacara hari besar nasional; mengikuti upacara bendera; bersosialisasi dengan masyarakat untuk menciptakan *public trust*; sebagai atasan, memberikan teladan bagi bawahannya; sebagai bawahan, loyal dan disiplin terhadap setiap tugas yang diberikan.

Adapun Indikator negatifnya di antaranya yaitu malas untuk memati-

kan AC, komputer dan perangkat elektronik lainnya yang tidak digunakan; mengisi form aktifitas harian setelah diminta.

## **7. Tanpa Pamrih**

Bekerja dengan tulus ikhlas dan penuh dedikasi. Indikator positifnya yaitu penuh komitmen dalam melaksanakan pekerjaan; rela membantu pekerjaan rekan kerja lainnya; menunjukkan sikap 4S (senyum, sapa, sopan dan santun). Adapun indikator negatifnya yaitu melakukan pekerjaan dengan terpaksa; berburuk sangka terhadap rekan kerja.

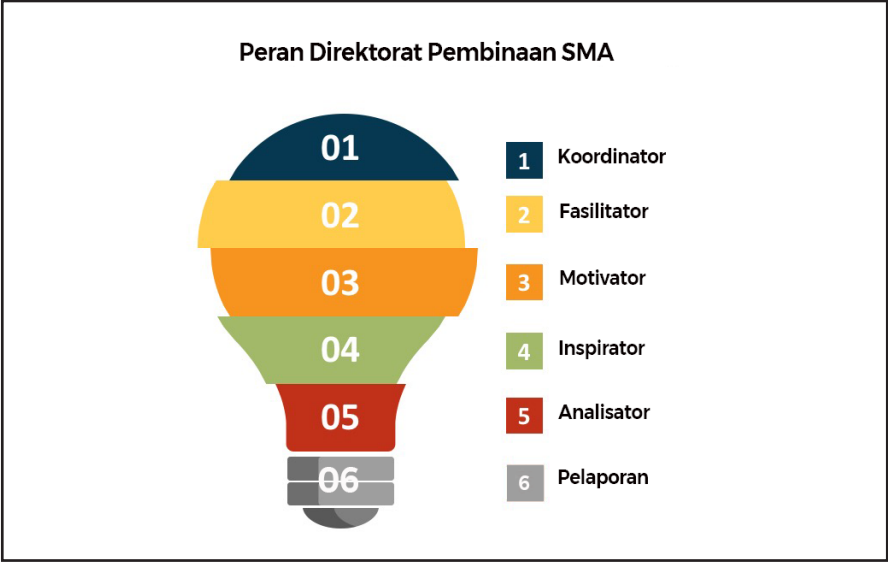
Contoh perilaku positifnya yaitu; bekerja sesuai dengan SKP yang direncanakan; mengantar tamu yang berkunjung ke kantor dengan hati yang ikhlas; saling menghormati antar-sesama pegawai. Adapun contoh sikap negatifnya yaitu menyelesaikan pekerjaan tanpa cek dan ricek; sulit menjalin kerja sama dengan rekan kerja dalam mencari solusi terbaik.

Profil atribut budaya dan tata nilai budaya kerja ini merupakan penunjuk aspek-aspek dari budaya baru Kemdikbud dan dapat juga dipergunakan sebagai pedoman dalam rangka membantu para aparatur Kemdikbud mengakui nilai-nilai budayanya. Oleh karena itu, nilai-nilai ini yang harus ditanamkan dalam setiap diri para aparatur Kemdikbud dalam melaksanakan amanah utamanya, yaitu melayani kebutuhan pendidikan bagi seluruh warga negara. Selain itu tata nilai budaya kerja ini harus dapat membangun semangat untuk selalu berjuang menggapai prestasi yang tinggi. Hal inilah yang mendasari semboyan perubahan budaya Kemdikbud, “Tanggap Dalam Melayani, Berjuang Meraih Prestasi”.

Nilai-nilai ini menjadi fokus dalam penguatan budaya kerja di lingkungan Direktorat PSMA. Penguatan terhadap nilai-nilai tersebut terus dilakukan melalui berbagai program dan kegiatan yang secara simultan terus dilakukan.

## **C. BUDAYA KERJA DALAM PERAN SUBDIT PSMA**

Amanah yang diemban Direktorat PSMA Kemendikbud mencakup enam peran, yakni sebagai koordinator, fasilitator, motivator, inspirator, analisator dan pelaporan. Dalam menjalankan peran tersebut, Direktorat PSMA telah menjalankan berbagai aktivitas secara berkesinambungan, yang pada akhirnya menjadi budaya kerja. Berikut gambaran bagaimana budaya kerja



**Gambar V. 2. Peran Direktorat Pembinaan SMA**

terkait peran yang diimplementasikan di lingkup Direktorat PSMA:

**1. Koordinator**

Koordinasi merupakan peran Direktorat PSMA dalam melakukan pengelolaan pendidikan menengah umum. Koordinasi dilakukan di antara berbagai pihak untuk saling memberikan informasi dan bersama-sama mengatur atau menyepakati terkait visi, misi, tujuan hingga target organisasi. Koordinasi dilakukan agar di satu sisi proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak yang satu tidak mengganggu proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak yang lainnya. Intinya, koordinasi dilakukan agar semua pihak dapat mencapai tujuan dan targetnya dengan optimal.

Sejauh ini, Direktorat PSMA telah menjalankan dua fungsi koordinasi, yakni koordinasi secara internal dan koordinasi eksternal. Untuk koordinasi internal, dilakukan dengan melibatkan pegawai di lingkup direktorat PSMA dengan empat subdit dan satu subbag. Koordinasi internal dilakukan antarsubdit yakni Program dan Evaluasi, Kurikulum, Kelembagaan dan Sarana Prasarana, Peserta Didik dan Subbag Tata Usaha.

Sedangkan koordinasi eksternal merupakan komunikasi intensif yang dilakukan dengan semua mitra kerja Subdit PSMA, terutama Dinas

Pendidikan Provinsi yang tersebar di 34 provinsi di seluruh Tanah Air serta *stakeholder* lainnya.

Sejauh ini, koordinasi internal dan eksternal dilakukan dengan merujuk pada Roadmap Subdit PSMA, di mana pengembangan dan peningkatan mutu SMA harus dicapai dengan dukungan pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Tujuan koordinasi adalah bagaimana semua pihak terkait mampu menyukseskan program-program yang sudah ditetapkan Direktorat PSMA, sehingga semua seirama dalam satu gerak langkah.

Dalam menjalankan koordinasi, Direktorat PSMA terus berupaya melakukan kerjasama sebagai perwujudan dari nilai gotong royong. Kerjasama dilakukan antara pegawai guna mencapai tujuan atau target yang ditetapkan. Adapun gotong royong dimaknai sebagai wujud kebersamaan untuk saling membantu untuk merealisasikan visi, misi, program maupun tujuan yang ditetapkan Direktorat PSMA menuju “SMA Bermutu Tahun 2025.”

## **2. Fasilitator**

Fasilitator adalah sosok yang mampu memfasilitasi berbagai hal sehingga memudahkan semua pihak mencapai target yang ditetapkan. Dalam ranah ini, Direktorat PSMA membantu menyediakan berbagai hal yang diperlukan guna pencapaian tujuan lembaga, antara lain: dukungan sumber daya manusia (SDM), peralatan (sarana prasarana), menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, rapi dan bersih.

Untuk SDM, Direktorat PSMA telah melakukan perubahan budaya kerja dalam bingkai Reformasi Birokrasi Internal (RBI). Tujuan RBI sejalan dengan program pemerintah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan organisasi sehingga berjalan lebih efektif dan efisien. Outputnya adalah dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government* yakni penyelenggaraan pemerintahan yang berintegritas, bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya pelayanan prima serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja.

Sejauh ini, Direktorat PSMA telah melakukan berbagai langkah perubahan termasuk budaya kerja sebagaimana yang ditetapkan dalam RBI, antara lain kedisiplinan jam masuk dan pulang kantor, mekanisme bi-

rokrasi yang lebih ramping semisal layanan surat menyurat, hingga penataan dokumen/arsip dalam dokumen digital.

### **3. Motivator**

Direktorat PSMA berperan sebagai motivator. Artinya, Direktorat harus mampu memberikan motivasi sekaligus mendorong agar semua *stakeholder* terkait melakukan upaya secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk lingkup internal, Direktorat PSMA secara berkesinambungan memotivasi para pegawai untuk selalu memiliki komitmen dan integritas untuk menjalankan program di lingkup Direktorat PSMA.

Sementara itu, untuk lingkup eksternal, Direktorat PSMA mendorong agar semua pengelola SMA di daerah dan satuan pendidikan SMA di Indonesia secara konsisten meraih cita-citanya, sesuai visi dan misi yang ditetapkan oleh masing-masing sekolah. Hal ini diwujudkan melalui penyelenggaraan berbagai kegiatan termasuk kunjungan ke daerah.

### **4. Inspirator**

Sebuah ide yang cermelang akan menghasilkan program berkualitas yang dapat menginspirasi pihak lain. Dalam konteks inilah, Direktorat PSMA berperan sebagai inspirator dengan mendorong atau merangsang pikiran untuk melakukan sesuatu tindakan kreatif. Di sinilah, pegawai Direktorat PSMA menunjukkan budaya kerja dengan bersikap kreatif, inovatif serta inisiatif dari mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan hingga evaluasi. Dengan bersikap demikian, pegawai di lingkup Direktorat PSMA dapat menjadi inspirator bagi pegawai Dinas Pendidikan di daerah sehingga mereka pun mampu mencapai visi misi dan tujuan organisasi dan juga bagi satuan pendidikan SMA.

### **5. Analisator**

Kemampuan menganalisa secara tepat merupakan nilai lebih yang harus dimiliki SDM andal. Kemampuan inilah yang semestinya diasah oleh pegawai Direktorat PSMA sehingga mampu menjadi analisator andal. Kemampuan menganalisa dibutuhkan terkait penanganan pekerjaan seperti penyusunan dan penggunaan anggaran. Disinilah budaya kerja berupa kecermatan, ketelitian dan kehati-hatian dimiliki SDM Direktorat PSMA.



Sejauh ini kemampuan menganalisa juga ditunjang adanya dokumen SKP yang harus diisi secara rutin dan dituangkan dalam program, hingga Satuan Pengendali Internal Pemerintah (SPIP). Budaya pengawasan secara berkesinambungan dan dilakukan secara transparan, memudahkan terwujudnya akuntabilitas baik anggaran maupun program.

## **6. Pelaporan**

Sebuah dokumentasi dan pelaporan yang lengkap dan komprehensif, diperlukan sebagai penutup dari pelaksanaan kegiatan. Disinilah budaya kerja secara tuntas dan menyeluruh ditekankan betul di lingkup Direktorat PSMA.

Sebagai upaya untuk mengakomodasi perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), maka pelaporan telah beralih dari *hardcopy* menjadi *softcopy* dalam bentuk dokumentasi digital. Sejalan dengan itu, budaya kerja telah beralih dari manual ke cara kerja berbasis TI dengan *output* dalam bentuk digital dan *paperless*. ●



## BAB VI

### KEBIJAKAN SEBAGAI PEDOMAN

Sebagai komitmen dalam membangun budaya kerja di lingkungan Direktorat PSMA, pimpinan menyampaikan arah penguatan dalam budaya kerja. Berikut kebijakan pimpinan terkait budaya kerja tersebut. ►►



## WAWANCARA:

**PURWADI SUTANTO**, Direktur Pembinaan SMA

# Tiga Hal Pokok Budaya Kerja Direktorat Pembinaan SMA

*Membangun budaya kerja, bukanlah pekerjaan yang sederhana. Selain perlu waktu panjang, juga pembiasaan yang terus-menerus dilakukan. Hal ini disadari betul oleh Purwadi Sutanto, Direktur Pembinaan SMA dalam membangun budaya kerja di instansi yang dipimpinnya. Secara fokus, Pak Pur, demikian biasanya beliau disapa, sangat memperhatikan penguatan tiga hal yang menjadi dasar terciptanya budaya kerja di instansi yang dipimpinnya. Apa saja ketiga landasan pokok itu? Berikut perbincangan dengan Pak Pur di sela-sela kesibukannya mengordinasi kegiatan di lingkungan kerjanya. Selain itu ada pula sejumlah nilai yang sangat menentukan terbangunnya budaya kerja yang produktif. Berikut petikannya.*

**Tanya: Budaya kerja merupakan satu hal yang sangat menentukan efektivitas kerja sebuah institusi atau organisasi. Bagaimana menurut Bapak mengenai budaya kerja di Direktorat Pembinaan SMA saat ini?**

Jawab: Budaya kerja adalah sebuah kondisi yang menjadi landasan dalam bekerja. Budaya kerja yang terbangun di kalangan pegawai, tentu akan berdampak terhadap kualitas kerja. Budaya kerja ini saling terkait kinerja pegawai, karena budaya kerja yang terbentuk terbangun atas nilai-nilai yang diyakini bersama. Sejauh ini, saya melihat budaya kerja di Direktorat Pembinaan SMA sudah terbentuk dan cukup bagus. Hal ini dilihat dari kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi nya masing-masing melalui sasaran kinerja pegawai yang sesuai dengan Undang-undang tentang





**Direktur PSMA Purwadi Sutanto dalam sebuah kegiatan**

Aparatur Sipil Negara. Bagaimanapun juga, karena ini instansi pemerintah, maka ukuran kinerja pegawai mengacu pada aturan yang berlaku.

### **Bagaimana pengukuran kinerja pegawai dan bagaimana mengaitkan itu dengan faktor budaya kerja?**

Setiap bulan, kinerja pegawai dievaluasi. Hal itu dilakukan karena terkait dengan tunjangan kinerja pegawai. Mereka yang kinerja tinggi mendapat penghargaan berupa tunjangan kinerja yang juga tinggi. Sebagai instansi pemerintah, maka tugas dan fungsi institusi harus direncanakan. Rencana selama satu tahun ke depan harus dirinci, apa saja yang menjadi sasaran-sasarannya dan di-*breakdown* menjadi sasaran setiap bulan. Rinciannya ini diurai hingga ke kinerja perorangan. Untuk melaksanakan hal tersebut harus punya acuan, yaitu UU ASN, kompetensi pegawai serta kultur atau budaya kerja kita yang terbangun sekian lama.

### **Melihat betapa pentingnya peran budaya kerja terhadap kinerja pegawai dan berujung pada kinerja institusi, upaya apa yang Bapak lakukan untuk menguatkan budaya kerja di instansi yang Bapak pimpin?**

Saya mendorong teman-teman dan seluruh pegawai untuk mencapai kinerja yang baik melalui berbagai hal di antaranya penguatan kompetensi diri, membangun kerja sama tim, menciptakan suasana kerja yang baik.

### Bagaimana langkah lebih rinci dari upaya yang dilakukan itu?

Kompetensi diri merupakan hal yang sangat menentukan kualitas kerja. Maka, melalui subbagian Tata Usaha kita secara terus-menerus melakukan pembekalan agar kompetensi yang dimiliki pegawai kian meningkat. Pembekalan kepada setiap pegawai disesuaikan dengan kebutuhannya masing-masing yang telah diketahui melalui *assessment*.

Selain itu kita secara rutin melakukan aktivitas untuk membangun kerja sama di kalangan pegawai. Kerja sama tim merupakan hal penting dalam membangun kinerja institusi yang baik. Direktorat tidak dapat berjalan baik tanpa kerja sama tim yang baik, di mana pekerjaan besar haruslah dikerjakan bersama-sama dan keberhasilan yang dicapai juga merupakan keberhasilan semua anggota tim, bukan keberhasilan perorangan. Untuk menguatkan kerja sama tim, dilakukan *team building* setiap tahun. Capaian dari kerja sama ini cukup bagus, terutama dalam menjalankan kegiatan guna mencapai sasaran kinerja. Alhamdulillah sudah mulai kompak dan makin kompak dengan slogan “SMA, Maju Bersama Hebat Semua”.

“Tiga hal pokok, Kompetensi pegawai meningkat, membangun kerja tim, dan menciptakan suasana kerja yang produktif.”

Selain penguatan kompetensi dan membangun kerja

sama tim, kami juga menyadari betapa suasana kerja sangat menentukan efektivitas hasil kerja. Oleh karena itu, pembenahan tempat dan sarana kerja terus kami lakukan. Tempat dan sarana kerja terus menerus dibenahi agar suasana kerja berjalan baik. Misalnya tidak ada sekat antar pegawai. Keterbukaan merupakan hal penting untuk menjaga harmonisasi di lingkungan kerja. Sarana kerja juga di *update* terus menerus. Suasana ruangan pun menjadi hal yang penting, jika pegawai berinteraksi dengan baik akan tercipta kenyamanan di lingkungan kerja.

### Selain ketiga hal tersebut, apakah ada hal lain yang dikembangkan untuk membangun budaya kerja di instansi yang Bapak pimpin?

Ya, selain ketiga hal tersebut, kami juga mengembangkan kepemimpinan partisipatif. Dengan pola kepemimpinan ini, pengambilan keputusan ha-

rus dibicarakan bersama terlebih dahulu dan keputusan menjadi keputusan bersama. Dengan demikian, semua unsur pimpinan dapat memahami latar belakang dalam pengambilan keputusan.

**Kalau mengenai budaya kerja yang terkait dengan kinerja pegawai, apa yang menjadi indikator kinerja pegawai tersebut?**

Semua orang memiliki Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan semua memiliki peran, tanpa terkecuali, siapa pun dia. Tidak ada bagian yang tidak memiliki peran, semua harus berinteraksi dan saling menghargai demi mencapai tujuan besar. Ada tiga indikator tercapainya kinerja, yaitu, pertama, ketercapaian terhadap program. Hal ini dievaluasi setiap akhir tahun. Lalu kedua, penilaian kinerja yang dinilai oleh Sekretariat Jenderal. Yang dinilai adalah mengenai ketercapaian sasaran kinerja, taat administrasi, akuntabilitasnya tinggi dan budaya kerja. Ini dibuktikan dari penghargaan, keberhasilan itu diukur oleh orang lain. Dan ketiga, temuan auditor. Temuan itu pasti ada, namun jenisnya hanyalah yang bersifat minor. Dan kesalahan minor itu makin terus kita perbaiki.

**Jadi mengenai kinerja itu meliputi kesesuaian dengan peran pegawai?**

Kinerja dimulai dari kesiapan pegawai, pimpinan, dan tempat kerja yang berhubungan erat dengan kenyamanan kerja yang merupakan tanggung jawab bersama. Masalahnya

adalah sejauh mana dan bagaimana komponen tersebut untuk berusaha maksimal guna mencapai tujuan yang lebih besar.

“Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu pendorong terbentuknya budaya kerja yang efektif.”

**Tadi disebutkan mengenai kepemimpinan partisipatif, seperti apa teknisnya?**

Unsur pimpinan terus menjaga komunikasi. Ada agenda khusus pertemuan direktur dengan kasubdit minimal satu minggu dua kali. Hal ini bertujuan untuk membahas segala hal. Jangan sampai ada masalah yang tidak tersampaikan bahkan sampai tidak terselesaikan. Sejauh ini berjalan efektif. Kegiatan ini juga menghilangkan sekat, bahwa *top manajemen* dan *bottom manajemen* tidak ada jarak. Ke depan, harus terus ditingkatkan mengacu pada hasil evaluasi.





**Melakukan interaksi langsung dengan peserta didik SMA**

### **Sejauh ini, budaya yang terbentuk sudah ada seperti apa?**

Dari budaya kerja yang ada, masih terdapat hal yang belum maksimal. Masih ada kebiasaan dari dulu yang masih menjadi Pekerjaan Rumah. Hal ini terus diperbaiki, permasalahannya ada pada proses rekrutmen.

### **Bagaimana keterlibatan seluruh staf dalam penguatan budaya kerja?**

Dengan ada SKP, menjadikan pegawai harus aktif. Karena sering didorong untuk kerja sama tim. Lalu dalam setiap kegiatan yang sukses dilaksanakan, diberi apresiasi untuk mendorong semangat kerja pegawai. Sekarang, sudah cukup bagus.

### **Apakah budaya kerja Dit PSMA dapat mewarnai budaya sekolah dan pendidikan di sekolah?**

Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS merupakan model yang cirinya pengambilan keputusan di sekolah secara partisipatif. Seluruh komponen sekolah berhak memberikan pendapat untuk keputusan yang akan diambil. Ini sama dengan yang kita lakukan. Lalu akuntabilitas. Sudah saatnya sekolah menonjolkan akuntabilitas. Semua akuntabel. Selain itu juga budaya prestasi. Ini pada dasarnya harus membuat budaya sekolah yang baik, sekolah nyaman, sekolah sehat.



**Menjalin komunikasi langsung dengan mitra kerja dan pengelola sekolah**

### **Hal apa yang menjadi program Bapak dalam mendorong terbentuknya budaya kerja Dit. PSMA ke depannya?**

Dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi Direktorat Pembinaan SMA, dibutuhkan beberapa hal. Pertama, sekali lagi mendorong kompetensi pegawai, secara terus-menerus. Kedua, membangun kerja sama tim, dan ketiga membangun suasana kerja. Selain itu, ke depan mungkin yang tidak kalah pentingnya adalah mencairkan birokrasi, sehingga instansi ini lebih menjadi lembaga pelayan masyarakat. Semua itu sasarannya internal, ke dalam. Ada juga yang merupakan sasaran keluar, yaitu fungsi koordinasi, fasilitasi dan evaluasi. Juga mendorong proses pembelajaran dan penilaian yang lebih baik.

**“Yang tidak kalah pentingnya adalah mencairkan birokrasi, sehingga menjadi institusi yang melayani masyarakat.”**

**Terkait dengan kompetensi pegawai, nilai apa saja yang mendasari budaya yang terbangun di Direktorat PSMA.**

Terdapat tujuh nilai yang harus dimiliki oleh setiap insan di Direktorat PSMA seperti juga insan Kemendikbud, yakni memiliki Integritas, kreatif dan Inovatif, memiliki inisiatif, insan pembelajar, menjunjung meritokrasi, terlibat aktif, dan tanpa pamrih. Ini nilai-nilai yang mendasari budaya kerja yang dibangun di Direktorat Pembinaan SMA.

**Apa saja yang menjadi kendala dalam pembentukan budaya kerja Dit PSMA? Dan bagaimana langkah menanggulangnya?**

Kendala yang paling besar adalah kompetensi pegawai yang belum maksimal. Masih harus terus diasah dan dikembangkan. Langkah untuk menanggulangnya adalah dengan mendorong program-program terobosan untuk kinerja pegawai Dit PSMA yaitu melakukan *refresh* kerja sama tim, mendorong potensi pegawai salah satunya melalui peningkatan kemamuan *public speaking* dan bahasa asing.

**Terkait dengan budaya kerja, apa yang menjadi harapan Bapak ke depannya?**

Harapannya ke depan tentu makin baik. Kultur baik perlu ditingkatkan. *Update* diri karena tantangan luar biasa, dan kerja sama tim menjadi kunci.





## BAB VII

# PENGUATAN BUDAYA KERJA PADA DIT. PSMA

Pengembangan budaya kerja pada Direktorat PSMA, terus dilakukan dengan penguatan melalui berbagai kegiatan, mulai dengan penguatan kapasitas pegawai, konsistensi penerapan nilai-nilai dan aturan, hingga pemantauan dan evaluasi.▶▶

**S**MA, Maju Bersama Hebat Semua.” Slogan itu mudah ditemui di setiap sudut kantor Direktorat PSMA Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Slogan itu juga muncul di setiap media informasi dan publikasi direktorat. Memang, slogan itu sengaja dibuat untuk membangun spirit bagi insan Direktorat PSMA dan pemangku kepentingan terkait lainnya.

Spirit yang hendak dibangun melalui slogan itu adalah maju secara bersama-sama dengan keunggulan masing-masing, sehingga semua akan tampil hebat. Karena pada dasarnya setiap manusia memiliki keunggulan sebagai anugerah Tuhan, dan spirit itu juga mengacu pada makna pendidikan.

Slogan ini menjadi spirit, bukan saja bagi semua insan di internal Direktorat PSMA, melainkan juga bagi unsur pengelola SMA di Provinsi dan di semua warga sekolah yakni pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan warga sekolah lainnya. Semangat “*Maju Bersama Hebat Semua*” melalui kolaborasi diharapkan melekat dalam diri setiap insan.

Di lingkungan internal Direktorat PSMA, spirit ini juga terus digelorakan sebagai pendorong bagi semua insan di dalamnya untuk menghadirkan performa kerja yang bagus dalam mengelola dan membina pendidikan SMA di seluruh wilayah Indonesia. Upaya memicu semangat melalui slogan itu, merupakan salah satu upaya yang dilakukan guna membangun budaya kerja yang kondusif.

Secara komprehensif, upaya membangun budaya kerja memang terus dilakukan di semua aspek. Paling tidak terdapat empat aspek yang secara terus-menerus dilakukan guna mengoptimalkan budaya kerja, yakni penguatan motivasi pegawai, peningkatan kompetensi kerja, penguatan kerja tim, dan membangun suasana kerja lebih baik.

## **A. SOSIALISASI**

Nilai-nilai pembentuk budaya kerja Direktorat PSMA telah ditentukan sejalan dengan tata nilai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah sosialisasi dan penguatan kepada seluruh pegawai. Kegiatan sosialisasi ini dilakukan dalam berbagai aktivitas. Bukan hanya sosialisasi budaya kerja secara khusus, melainkan juga sosialisasi tata kerja lain yang terkait dengan tupoksi Direktorat PSMA.





**Kegiatan Bimbingan teknis tentang Reformasi Birokrasi di lingkungan Direktorat Pembinaan SMA**

Berbagai aktivitas terkait sosialisasi dan bimbingan teknis yang dilakukan terkait dengan beberapa hal, antara lain Reformasi Birokrasi Instansi (RBI), Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Kinerja Pegawai, Efektivitas kerja, dan lain sebagainya.

- » Bimbingan Teknis Reformasi Birokrasi Instansi (RBI) merupakan kegiatan untuk mendorong perubahan pada setiap instansi ke arah yang lebih baik.
- » Bimbingan Teknis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan upaya un-



**Kegiatan Bimbingan teknis tentang Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di lingkungan Direktorat Pembinaan SMA**



**Sosialisasi e-office sebagai salah satu bagian dari upaya meningkatkan efektivitas kerja**

tuk mengoptimalkan kinerja pegawai dalam kaitan dengan sasaran kerja masing-masing sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada yang bersangkutan.

- » Efektivitas Kerja. Berbagai kegiatan terkait dengan efektivitas kerja terus dilakukan sejalan dengan perkembangan dunia kerja. Di antaranya e-office. Seluruh pegawai dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan.

## **B. KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF**

Salah satu hal penting dalam penguatan budaya kerja sebuah organisasi adalah faktor kepemimpinan. Menyadari hal tersebut, Direktorat PSMA melakukan penguatan dalam kepemimpinan dalam menjalankan organisasi Direktorat melalui kepemimpinan partisipatif. Setiap pengambilan keputusan dilakukan secara bersama dalam forum koordinasi antarpimpinan yang secara rutin dilakuka paling kurang sepekan dua kali. Dalam rapat pimpinan tersebut dilakukan pembahasan terhadap berbagai persoalan yang dialami dan diambil keputusan yang dibutuhkan sesuai kewenangan yang dimiliki.

Dengan pola kepemimpinan seperti ini, maka semua kebijakan yang diam-





**Unsur pimpinan dan sebagian pegawai Diretrat PSMA Tahun 2018**

bil dalam pengelolaan pendidikan SMA dapat diketahui dan dipahami oleh semua unsur pimpinan dan seluruh keluarga besar Direktorat PSMA. Model kepemimpinan partisipatif inilah yang dikembangkan di Direktorat PSMA.

### **C. PENGUATAN KAPASITAS**

Wujud budaya ideal, seperti diungkapkan Koentjaraningrat, berada dalam diri seluruh individu. Budaya tersebut berupa nilai dan norma yang dianut setiap orang serta aturan yang menjadi pegangan. Segala hal yang diyakini individu merupakan pendorong seluruh aktivitas mereka dalam melaksanakan kegiatan. Dalam institusi Direktorat PSMA, budaya di sini berwujud pola pikir setiap individu pegawai yang mendorong energi diri setiap orang dalam melakukan pekerjaan.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai atau kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual.

Sebagai institusi birokrasi yang melayani masyarakat, khususnya dalam pengelolaan dan pembinaan SMA, maka dalam melakukan langkah kerjanya, setiap pegawai menjadikan nilai, norma, dan aturan yang berlaku



### Kegiatan penguatan kapasitas pegawai dan mitra kerja

sebagai pendorong aktivitas kerja.

Secara lebih rinci, motif seseorang dalam melakukan sebuah pekerjaan menjadi sangatlah penting. Untuk itulah, Direktorat PSMA terus mengupayakan agar motivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai aturan yang berlaku dapat terus dijaga, bahkan ditingkatkan.

Dalam konteks motivasi, hal yang masih dirasakan kurang oleh pegawai, menurut hasil survei adalah masih ada pegawai yang kurang tertib, kurang disiplin dan kurang produktif. Masih ada juga yang menyampaikan bahwa penghasilan yang diterima masih belum seimbang dengan porsi tugas yang dikerjakan yang cukup berat. Selain itu masih ada suasana yang bernuansa KKN. Hal tersebut, yang melemahkan motivasi, terus menjadi perhatian dan penguatan dalam berbagai kegiatan.

Salah satu upaya yang rutin dilakukan untuk mencapai hal tersebut adalah

peningkatan kapasitas pegawai. Peningkatan kapasitas pegawai dilakukan dengan berbagai jenis kegiatan, di antaranya sosialisasi intensif secara internal, penguatan kerja tim dan terintegrasi dalam kegiatan lainnya.

Dalam semua aktivitas tersebut, secara terintegrasi ditujukan untuk menguatkan tujuh nilai yang menjadi penopang budaya kerja Direktorat PSMA, seperti nilai integritas, kreatif dan inovatif, inisiatif, pembelajar, menjunjung meritokrasi, terlibat aktif dan tanpa pamrih, merupakan nilai-nilai yang berada dalam diri setiap insan.

#### **D. PENGUATAN KOMPETENSI KERJA**

Kompetensi terkait dengan bidang kerja SMA meliputi bidang pendidikan secara umum dan pendidikan menengah dalam segala aspeknya serta kebijakan yang ditentukan pemerintah terkait dengan pengelolaan dan pembinaan SMA. Kompetensi tersebut haruslah dikuasai oleh seluruh insan Direktorat PSMA.

Langkah yang secara rutin dilaksanakan dalam penguatan kompetensi kerja secara umum dilakukan dalam berbagai hal:

1. Penguatan kapasitas pegawai terhadap materi pendidikan baik pengelolaan pendidikan maupun penyelenggaraan sekolah. Hal ini dilakukan secara internal di setiap subdit sesuai dengan tupoksi subdit yang bersangkutan.
2. Sosialisasi internal tentang kebijakan umum Kementerian dan Direktorat. Sosialisasi internal ini wajib diikuti oleh seluruh pegawai. Sosialisasi internal dilakukan secara rutin setiap tahun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kebijakan umum kementerian dan direktorat.
3. Sosialisasi mengenai program prioritas kementerian dan direktorat. Seluruh insan Direktorat PSMA harus mengetahui secara lengkap apa saja yang menjadi program prioritas kementerian, latar belakang, target dan langkah-langkah yang dilakukan. Demikian pula dengan program pada Direktorat, seluruh pegawai harus memiliki pemahaman dan penguasaan konten ini secara lengkap.
4. Sosialisasi program kepada mitra kerja dan *stakeholder* lainnya secara terjadwal dilakukan kepada pengelola SMA di seluruh provinsi serta pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan pembinaan SMA. Sosia-

lisasi ini dilakukan untuk menguatkan kompetensi kerja semua pihak dalam mengoptimalkan kerja bidang SMA di seluruh tanah air.

5. Terlibat langsung dalam menyosialisasikan berbagai kebijakan. Seluruh pegawai mendapat tugas untuk terlibat langsung dalam kegiatan. Hal ini secara tidak langsung memiliki peran yang kuat untuk menguatkan kompetensi pegawai terhadap materi terkait dengan pendidikan dan kebijakan PSMA.
6. Menjalin sinergi dalam kemitraan dengan pengelola pendidikan SMA di tingkat provinsi. Hal ini menjadi kegiatan yang rutin dan melakukan kerja sama dalam berbagai kegiatan dalam lingkup pendidikan secara luas, baik di bidang kurikulum, kesiswaan, kelembagaan, sarana prasarana maupun dalam kegiatan manajemen pengelolaan seperti perencanaan dan monitoring serta evaluasi.
7. Membangun sistem yang lebih baik dengan dukungan teknologi informasi dalam penguatan kompetensi kerja semua pegawai dan *stakeholder* terkait lainnya. Terlebih kompetensi kerja ke depan, akan lebih banyak menerapkan aspek teknologi informasi dalam menjalankan program-program Direktorat PSMA. Semua pelaksanaan program dan kegiatan serba didukung dengan teknologi Informatika yang canggih. Juga adanya sistem atau aplikasi untuk validasi data karena data adalah sumber utama dalam penentuan kebijakan.
8. Penguatan kompetensi pegawai dalam menyampaikan materi kebijakan tentang pembinaan SMA kepada mitra kerja dan pihak sekolah. Setiap kali petugas akan menyampaikan materi sosialisasi, selalu dilakukan *coaching* berupa penjelasan umum dan rinci tentang materi yang akan disampaikan, dan *microteaching* sebagai ajang latihan untuk tampil. Hal ini dilakukan untuk menyiapkan pegawai yang akan menyampaikan materi di daerah, baik secara mental maupun penguasaan materi.
9. Sistem *reward and punishment* juga diberlakukan sesuai aturan yang berlaku. Aturan yang mendasari adalah aturan umum yang berlaku bagi organisasi pemerintah. Akan tetapi ada *reward and punishment* khas yang diberlakukan sebagai bentuk pembinaan yang ditentukan pimpinan secara kasuistik dan bervariasi sesuai dengan masalah yang ditimbulkan dan prestasi yang dicapai.





Kegiatan penguatan kapasitas dan kerjasama yang ditujukan untuk penguatan kerja tim. Kegiatan tahun 2018 (atas) dan kegiatan tahun 2017 (bawah)

## E. PENGUATAN KERJA TIM

Dalam konteks penguatan *team work*, sasaran kegiatan yang dilakukan difokuskan pada dua hal. Yakni penguatan *team work* dalam diri individu pegawai, dan *team work* dalam pelaksanaan program di lingkungan Direktorat PSMA.

1. Secara berkala dilakukan acara untuk meningkatkan keakraban, ke-

bersamaan, kekompakan dan keharmonisan serta sinergi tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Terus memelihara dan meningkatkan hubungan kekeluargaan tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan. Untuk meningkatkan semangat atau motivasi, keikhlasan, memperbanyak malam keakraban, yaitu dua kali setahun.

2. Melakukan sinkronisasi kerja antar subdit secara komprehensif. hal ini diawali dengan rapat pimpinan yang secara rutin terjawab dua kali sepekan, lalu ditindaklanjuti dengan sinkronisasi dalam jadwal kegiatan dan teknis kegiatan.
3. Optimalisasi dalam pelaksanaan program-program yang selama ini telah dilaksanakan oleh Direktorat Pembinaan SMA, sehingga program-program tersebut dapat saling mendukung satu dengan lainnya agar diperoleh hasil yang lebih optimal.

## **F. MEMBANGUN SUASANA KERJA**

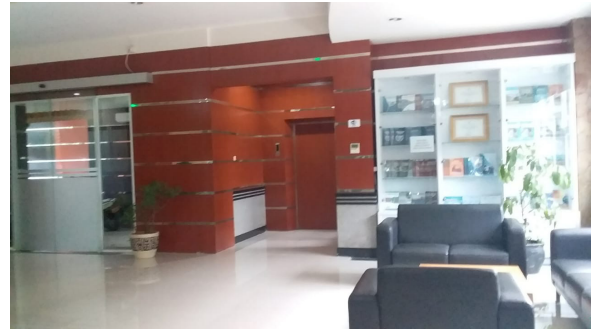
Dari survei yang dilakukan kepada seluruh pegawai, menunjukkan bahwa kondisi dan lingkungan kerja saat ini dirasakan cukup kondusif. Dari survei kepada 96,04% pegawai, hanya 4% yang menyatakan suasana kurang nyaman. Selebihnya mengungkapkan kesan yang baik dan positif. Kendati demikian, kondisi dan lingkungan kerja harus terus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan.



**Penataan bagian depan kantor untuk menciptakan suasana yang lebih nyaman.**

Penataan ruang kerja terus dilakukan. Baik di area *front office*, maupun di ruang kerja di setiap subdirektorat, serta ruang pertemuan dan fasilitas pendukung lainnya. Untuk membuka ruang komunikasi yang lebih terbuka, maka ruang kerja dirancang agar komunikasi antarpegawai dapat terjadi tanpa sekat. Dengan demikian, komunikasi antarpegawai dapat berjalan lebih intensif. Hal ini membuka ruang pula bagi keterbukaan dalam menggarap pekerjaan sehingga setiap orang mengetahui apa yang tengah dilakukan rekan kerja lainnya dalam satu kantor.

Dari survei juga diketahui bahwa sebanyak 15,84 persen pegawai menyatakan suasana kerja sangat menyenangkan, mengesankan, membahagiakan, mencintai pekerjaan serta bersyukur menjadi bagian keluarga Direktorat PSMA. Hal tersebut disampaikan karena suasana kerja yang di-



**Penataan kantor yang terus dilakukan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman**

anggapnya, cukup memberikan kenyamanan. Di samping itu, mereka juga menyatakan bahwa sudah mendapatkan tempat dan lingkungan kondusif untuk pembinaan dan pengembangan diri serta pengembangan karir.

Kendati demikian, upaya penataan demi kenyamanan terus dilakukan untuk memperbaiki suasana kerja yang optimal. Tampilan ruang senantiasa berubah disesuaikan dengan kebutuhan dan standar kenyamanan. Pemeliharaan yang intensif juga dilakukan oleh subbagian TU dalam menjamin kenyamanan ruang kerja.

## **G. AGEN PERUBAHAN**

Sejalan dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) di internal organisasi, Direktorat PSMA mendorong terbentuknya budaya kerja baru sesuai tuntutan zaman. Sebagai Unit Kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maka budaya kerja di Direktorat PSMA mengacu pada budaya kerja di Kementerian.

Untuk memperlancar proses kerja, kemudian disepakati bersama pembentukan agen perubahan dengan tujuan dapat memberikan contoh, mensosialisasikan atau memastikan terlaksananya reformasi birokrasi, zona integritas serta akuntabilitas kinerja.

Secara organisasi, agen perubahan yang tergabung dalam tim yang disebut dengan Tim Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi. Di lingkungan Direktorat PSMA, tim terdiri atas Pengarah yang dipegang oleh Direktur Pembinaan SMA, seorang Ketua dengan jabatan kedinasan Kepala Subdirektorat Peserta Didik, Program dan Evaluasi serta Sekretaris yang dibantu oleh 5 anggota.

Kemudian ada koordinator untuk enam area perubahan yang masing-masing membawahi beberapa anggota sehingga total anggota tim yang terlibat ada 44 orang. Mereka yang dipercaya menjadi agen perubahan berasal dari berbagai subdit di lingkungan Direktorat, yang masing-masing bertanggung jawab atas enam area perubahan.

Ke enam area perubahan yang menjadi fokus perhatian di Direktorat PSMA, masing-masing:

### **1. Manajemen perubahan**

Manajemen perubahan menjadi motor dari terlaksananya semua area





**Diskusi kelompok terpumpun Dokumen RBI Direktorat Pembinaan SMA**

perubahan di lingkungan Direktorat PSMA. Tujuan dari dibentuknya manajemen perubahan adalah untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir (mind set), serta budaya kerja (culture set) individu pada unit kerja yang dibangun menjadi lebih baik, sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan zona integritas. Target yang ingin dicapai adalah:

1. Meningkatnya komitmen seluruh jajaran pimpinan dan pegawai;
2. Terjadinya pola pikir dan budaya kerja
3. Menurunnya risiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan

Indikator tercapainya manajemen perubahan di internal Direktorat PSMA dari tim pembangunan zona integritas dapat dilihat dari terbentuknya unit kerja yang dipilih melalui prosedur/mechanisme yang jelas. Begitu juga di dokumen pembangunan zona integritas, telah memuat target-target prioritas yang relevan serta ada mekanisme atau media untuk mensosialisasikannya, seperti melalui website resmi, surat edaran serta jalur komunikasi lainnya. Untuk pemantauan dan evaluasi pembangunan zona integritas indikatornya adalah seluruh kegiatan pembangunan zona integritas telah dilaksanakan sesuai target, ada monitoring dan evaluasi serta hasilnya telah ditindaklanjuti.

Perubahan pola pikir dan budaya kerja juga menjadi perhatian penting,

terutama pemimpin harus menjadi panutan (*role model*), keberadaan agen perubahan telah ditetapkan melalui SK pengangkatan, budaya kerja dan pola pikir telah dibangun di lingkungan organisasi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

## **2. Penataan tata laksana**

Tujuan perubahan di bidang tata laksana, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur.

Ada tiga fokus utama dalam area perubahan penguatan tatalaksana yaitu:

### **1. Prosedur Operasional Standar (POS)**

Saat ini, Direktorat PSMA sudah memiliki POS untuk masing-masing jenis pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Namun dari dokumen yang ada, memang belum tersosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai di lingkungan Direktorat PSMA. Sehingga yang akan dilakukan ke depannya adalah optimalisasi POS yang saat ini sudah ada, dan melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai Direktorat PSMA agar dapat diterapkan dalam lingkup pekerjaan sehari-hari.

Harapannya, dengan tersosialisasikannya POS ke seluruh pegawai Direktorat PSMA akan membuat pekerjaan yang dihasilkan menjadi lebih terukur dan maksimal. Bentuk sosialisasi yang akan dilakukan oleh tim penguatan tatalaksana diantaranya membuat kegiatan sosialisasi kepada seluruh pegawai Direktorat dan menyusun POS yang sudah ada ke dalam sebuah buku yang dapat dijadikan pegangan oleh seluruh staf Direktorat dalam menjalankan tugas dan fungsinya

### **2. Optimalisasi e-Office**

Kementerian Pendidikan saat ini sudah menyediakan aplikasi-aplikasi dalam manajemen SDM untuk mendukung proses pemantauan dan penilaian kinerja, diantaranya aplikasi persuratan (*e-office*), aplikasi penilaian kinerja (SKP), dan aplikasi kehadiran online.

#### **a. Aplikasi persuratan (e-office)**

Aplikasi ini memuat segala macam proses persuratan di ling-



**Sosialisasi dan internalisasi Program Zona Integritas Direktorat Pembinaan SMA**

kungan Direktorat seperti surat masuk, surat keluar, surat undangan, surat tugas dan disposisi dari pimpinan kepada pegawai.

b. Aplikasi penilaian kinerja (SKP)

Aplikasi ini memuat penilaian kinerja secara *online* kepada seluruh pegawai. Setiap awal tahun seluruh pegawai membuat rencana kerja yang dituangkan dalam aplikasi SKP. Rencana kerja tersebut kemudian dilakukan evaluasi terhadap realisasinya setiap bulan yang mana hasil realisasi tersebut yang akan dinilai langsung oleh pimpinan dan dijadikan dasar dalam pemberian tunjangan kinerja kepada seluruh pegawai Direktorat.

c. Aplikasi kehadiran *online*

Aplikasi ini digunakan untuk melakukan pemantauan dan pengecekan terhadap kehadiran masing-masing pegawai

Ketiga aplikasi tersebut sudah mulai diaplikasikan oleh seluruh pegawai Direktorat dan menjadi tugas tim penguatan tatalaksana juga untuk terus mendorong seluruh pegawai dalam mengoptimalkan penggunaan aplikasi-aplikasi tersebut

3. Keterbukaan Informasi Publik

Keterbukaan informasi publik di lingkungan Direktorat PSMA lebih

kepada menginformasikan secara terbuka seluruh informasi, layanan, dan aplikasi yang ada di Direktorat kepada publik terutama yang berhubungan dengan layanan publik. Hal ini menunjukkan komitmen dari Direktorat PSMA untuk memberikan layanan yang prima kepada masyarakat. Keterbukaan informasi publik ini sudah mulai dilakukan oleh Direktorat melalui pengembangan website, pengembangan media sosial, dan pengembangan aplikasi layanan publik seperti PIP Manager (untuk melayani segala pengaduan dan data terkait PIP), SIISMA (untuk melayani kebutuhan informasi Ijazah SMA), Manajemen Data SMA (melayani kebutuhan rekapitulasi data SMA seluruh Indonesia), dan e-Takola SMA (melayani kebutuhan pengajuan bantuan sarana dan prasarana bagi sekolah melalui Direktorat Pembinaan SMA)

### **3. Penetapan sistem manajemen aparatur**

Sasaran yang ingin dicapai dari penetapan sistem manajemen aparatur tentu saja meningkatnya profesionalisme SDM, melalui ketaatan terhadap pengelolaan SDM, meningkatnya transparansi dan akuntabilitas, disiplin seluruh jajaran meningkat, begitu juga dengan efektifitas manajemen. Ukuran terlaksananya etos kerja baru ini dapat dilihat dari ada rencana kebutuhan pegawai di unit kerjanya dalam hal rasio dengan beban kerja dan kualifikasi pendidikan, telah menerapkan rencana kebutuhan pegawai dan melakukan monitoring dan evaluasinya.

Dalam penetapan sistem manajemen apartur, organisasi juga memberikan kesempatan atau hak kepada pegawai untuk pengembangan kompetensi baik melalui pelatihan dan lainnya, menetapkan dan menerapkan kebijakan pola mutasi internal serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan pola rotasi internal. Sementara untuk pengukuran kinerja pegawai, terdapat penilaian kinerja individu terkait dengan kinerja organisasi, ukuran kinerja individu telah sesuai dengan indikator level di atasnya serta tak lupa melakukan pengukuran kinerja individu secara periodik.

### **4. Penguatan pengawasan**

Aksi perubahan di bidang pengawasan memiliki tujuan mulia, yakni meningkatkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Diharapkan dengan adanya perubahan paradigma ini ada peningkatan kepatuhan dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan negara, meningkatnya

status opini dari lembaga pemeriksa dan pengawas terhadap pengelolaan keuangan negara serta menurunkan tingkat penyalahgunaan wewenang. Tingkat keberhasilan penerapan perubahan di bidang ini akan tampak pada adanya publik campaign tentang pengendalian gratifikasi dan mengimplementasikan pengendalian gratifikasi.

Sebagai pedoman pelaksanaan, para agen perubahan mengacu kepada Sistem Pengendalian Internal Pemerintahan (SPIP) untuk membangun lingkungan pengendalian, melakukan penilaian risiko atas unit kerja, melakukan kegiatan pengendalian untuk meminimalisasi risiko yang telah diidentifikasi dan mengkomunikasikan dan mengimplementasikan SPI kepada pihak terkait.

Sedangkan yang terkait dengan pengaduan masyarakat dilakukan melalui implementasi kebijakan pengaduan masyarakat (Dumas) serta tindak lanjut hasilnya, serta melakukan monitoring, evaluasi, dan menindaklanjuti hasil evaluasi. Untuk mengarah ke sistem pengawasan yang lebih ketat, jajaran Direktorat PSMA pun melaksanakan sistem *whistle blowing*, mengevaluasi penerapannya, sampai menindaklanjuti hasilnya.

Hal-hal yang menyangkut benturan kepentingan pun tak luput dari jangkauan perubahan, yang prosesnya dimulai dari identifikasi benturan kepentingan dalam fungsi tugas utama, sosialisasi, implementasi, evaluasi sampai menindaklanjuti hasil evaluasi atas penanganan benturan kepentingan.

## **5. Penguatan akuntabilitas kinerja**

Tujuan untuk area perubahan akuntabilitas kinerja adalah peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja unit usaha dengan harapan dapat meningkatnya akuntabilitas kinerja unit usaha. Untuk mengukur pencapaian program ini maka digunakan indikator-indikator:

### **1. Keterlibatan Pimpinan**

Pada dasarnya, pimpinan memiliki keterlibatan dalam seluruh kegiatan, akan tetapi secara prinsip, keterlibatan langsung diperlukan pada hal strategis seperti:

- a. Pimpinan harus terlibat secara langsung pada saat penyusunan perencanaan;

- b. Pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan penetapan kinerja;
  - c. Pimpinan harus selalu memantau pencapaian kinerja secara berkala;
2. Melaksanakan rapat pemantauan pencapaian kinerja secara bulanan yang dipimpin oleh kepala satuan kerja.

Kegiatan tersebut dilengkapi dengan data dukung:

- a. undangan, notula, daftar hadir, foto rapat;
- b. dokumen pemantauan pencapaian kinerja secara bulanan dipimpin oleh kepala satuan kerja.

## 6. Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja selama ini dinilai berpatokan pada Renstra, Renja, dan Penetapan Kinerja. Dilakukan penilaian kinerja dengan mengacu pada dokumen perencanaan, dan dilihat apakah dokumen perencanaan sudah memenuhi sejumlah kriteria antara lain:

- a. berorientasi hasil;
- b. mengacu pada Indikator Kinerja Utama (IKU) pada satuan kerja;
- c. indikator kinerja telah memenuhi kriteria SMART (*specific, measurable, achievable, relevant* dan *time bound*);
- d. laporan kinerja telah disusun tepat waktu;
- e. pelaporan kinerja telah memberikan informasi tentang kinerja;
- f. terdapat upaya peningkatan kapasitas SDM yang menangani akuntabilitas kinerja; dan
- g. pengelolaan akuntabilitas kinerja dilaksanakan oleh SDM yang kompeten.

Saat ini yang masih dibutuhkan di Direktorat Pembinaan SMA adalah sertifikat bagi SDM yang menangani akuntabilitas kinerja. Saat ini SDM sudah kompeten tapi belum memiliki sertifikasi. Sertifikasi ini menjadi salah satu penilaian yang dinilai oleh Kemenpan RB.

## 7. Peningkatan kualitas layanan publik

Tujuan meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik sehingga mampu membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat. Target sasaran adalah meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman dan lebih mudah dijangkau), meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standarisasi pelayanan internasional. Selain itu meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk standar pelayanan, tentu telah memiliki standar pelayanan, memaklumkan standar pelayanan, memiliki SOP pelaksanaan standar pelayanan dan telah melakukan *review* serta perbaikan standar pelayanan dan SOP. Di bidang penilaian kepuasan pelanggan dapat dilihat dari telah melakukan survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan an hasil survey kepuasan masyarakat dapat diakses melalui berbagai media. Telah memiliki sistem *reward and punishment* bagi pelaksanaan layanan bagi pemberian kompensasi bagi penerima layanan bila layanan tidak sesuai standard an terakhir, telah memiliki sarana layanan terpadu/terintegrasi serta telah melakukan inovasi pelayanan. ●







## BAB VIII

### PENGUATAN BUDAYA DI SEKOLAH

Penguatan budaya kerja di Direktorat PSMA, berpengaruh pada efektivitas organisasi. Di sekolah, penguatan budaya juga sangat dibutuhkan untuk membangun karakter kuat peserta didik. Berikut beberapa potret penguatan budaya sekolah SMA. ►►



SMAN 1 UBUD, BALI

## Transformasi Cara Kerja Berbasis TI

Penguatan proses pembelajaran berbasis TI (*e-learning*) di SMAN 1 Ubud, praktis diikuti perubahan budaya kerja di lingkungan sekolah. Tak mudah, namun komitmen seluruh warga sekolah membuat SMAN 1 Ubud memiliki budaya kerja berbasis TI.

**P**erkembangan teknologi informasi (TI), melaju dengan cepat. Adalah sebuah keniscayaan untuk mengadopsi teknologi dalam berbagai aktivitas, termasuk dunia pendidikan. SMAN 1 Ubud Kabupaten Gianyar, salah satu SMA yang tergolong sigap memanfaatkan perkembangan TI tersebut. Sejak tahun 2009, sekolah ini mulai menerapkan proses pembelajaran berbasis TI atau *e-learning*.

Penerapan *e-learning* merupakan satu cara yang diterapkan SMAN 1 Ubud untuk mendorong para tenaga pendidik dan peserta didik untuk menggunakan TI dalam proses pembelajaran. Yang nampak kasat mata pem-



**Penampilan sekolah yang kental dengan unsur budaya (kiri) dan penampilan peserta didik**

bedanya dari proses belajar manual adalah, penggunaan internet dan piranti berbentuk *personal computer* (PC), laptop hingga telepon seluler. Dokumen pun beralih dari bahan ajar berbentuk *hard copy* seperti buku menjadi *soft copy* dalam bentuk *e-book*. Hal ini menimbulkan banyak perubahan, termasuk dalam budaya kerja di sekolah.

#### **AWAL PERUBAHAN**

Perubahan cara kerja manual ke cara kerja berbasis TI, diakui Kepala Sekolah SMAN 1 Ubud, I Wayan Gabra, sebagai hal yang tidak mudah. “Perubahan yang paling terasa adalah di kalangan pendidik. Apalagi para guru yang sudah tidak muda lagi, termasuk mereka yang mendekati masa pensiun,” ungkap I Wayan Gabra, apa adanya.

Ia pun mencontohkan dirinya, yang juga awalnya

mengalami kesulitan ketika harus menggunakan PC atau laptop untuk proses pembelajaran. Begitu juga dengan penyelesaian hal-hal yang bersifat administrasi, yang tadinya berkuat dengan lembaran kertas, lantas beralih ke digital. “Tekad itu, kembali ke saya. Sebagai pimpinan, saya harus





**Suasana ruang kelas yang berubah sesuai dengan perkembangan zaman**

memberikan contoh,” ungkap Gabra.

Keinginan yang kuat untuk melakukan perubahan, menjadi pendorongnya. “Kami ingin terus meningkatkan prestasi,” tegas Gabra. Apalagi, ia dan civitas sekolah, tahu betul manfaat yang akan dirasakan ketika menggunakan TI untuk proses pembelajaran. “Semuanya menjadi lebih efisien dan efektif yang pada akhirnya berujung pada penghematan tenaga, waktu dan biaya.”

Intinya, lanjut Gabra, perubahan budaya kerja berbasis TI membutuhkan usaha untuk belajar dengan motivasi yang tinggi. Dan sebagai kepala

sekolah, dirinya terbuka akan perubahan tersebut. Salah satu strateginya adalah, dirinya menekankan pada tenaga pendidik dan siswa bahwa bila ingin menjadi lebih baik maka harus mampu berubah. “Hal tersebut saya sampaikan di berbagai kesempatan,” tandasnya. Sejalan dengan itu, dirinya memberikan dukungan dengan memfasilitasi berbagai kegiatan pendukung terkait perubahan cara kerja manual ke cara kerja berbasis TI. Tak ketinggalan, ia juga menyetujui adanya alokasi anggaran untuk investasi TI.

Perubahan atau transformasi menuju cara kerja berbasis TI dilakukan secara bertahap. Hasilnya? Penerapan yang sudah dilakukan sejak 2009 dan mulai serentak di tahun 2013, kini telah menjadikan sekolah ini memiliki budaya kerja berbasis TI.

## **MENUAI MANFAAT**

Penerapan *e-learning* membuat proses belajar mengajar lebih dinamis dan interaktif. Secara sumber, menjelajahi internet, membuat guru bisa mendapatkan materi ajar yang beragam. Setali tiga uang, siswa juga bisa berselancar dengan mudah untuk mendapatkan materi pendukung mata pelajaran hingga pengerjaan tugas sekolah serta memperoleh *e-book*.

SMAN 1 Ubud juga telah menerapkan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK). Menurut Gabra, terbiasa dengan *e-learning*, membuat para guru dan siswa sudah tidak kaget lagi dalam melaksanakan UNBK. Siswa dan guru terbiasa mengikuti ujian dengan aplikasi-aplikasi pembelajaran berbasis android ataupun berbasis web seperti Jejak Bali dan Quipper.

Berpacu untuk melakukan yang terbaik, SMA ini melahirkan Nesa e-Learning yang merupakan aplikasi berbasis web untuk pembelajaran para siswa. Aplikasi yang dikembangkan oleh SMAN 1 Ubud ini beralamat di [www.nesaelearning.com](http://www.nesaelearning.com). Dengan adanya aplikasi tersebut, Gabra mengharapkan dapat memberikan wawasan global bagi para siswa. Pihak sekolah pun tak segan, untuk mengajarkan kepada sekolah lain, terkait *e-learning* tersebut.

Sampai saat ini pemenuhan fasilitas sekolah termasuk TI di sekolah ini, terbilang memadai. Mulai dari ruang kelas, laboratorium, sarana untuk kegiatan ekstra kurikuler hingga dukungan Wifi. Hanya saja, jumlah komputer belum memadai. “Unit komputer yang masih perlu ditambah jumlahnya agar pembelajaran bisa berjalan lebih efektif lagi,” tandas Gabra, seraya berharap agar hal tersebut bisa segera terpenuhi.

Dari apa yang dilakukan SMA ini, tak heran bila sekolah ini, mendapat salah satu sekolah favorit sekaligus sekolah rujukan. Targetnya, kata Gabra, menjadikan sekolah berbasis TI secara terintegrasi. ●



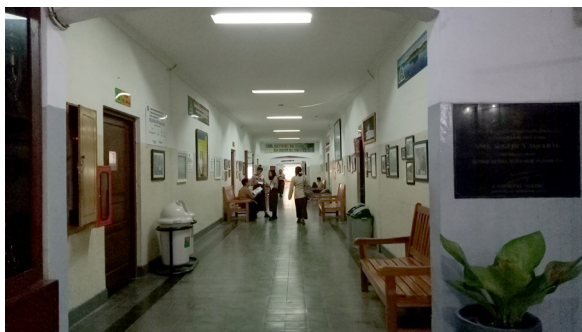
## SMAN 3 DKI JAKARTA

# Membentuk Karakter Melalui Budaya Sekolah

Berada di pusat Ibu Kota Jakarta, SMAN 3 konsisten melakukan pembiasaan di sekolah. Budaya 5S pun dirasa belum cukup, maka ditambah menjadi 7S.

Setiap sekolah umumnya memiliki budaya sendiri-sendiri dan memiliki keunikan tersendiri atas budaya tersebut. Misalnya saja di SMAN 3 Jakarta, sekolah yang berada di pusat Jakarta itu terus melakukan upaya pembiasaan akan hal baik, agar hal tersebut menjadi budaya. Upaya ini makin digenjut sejalan dengan tantangan yang kian berat.

SMA yang terletak di bilangan Setiabudi, Kuningan, Jakarta Selatan ini memiliki budaya 7S, yaitu Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun, Sembahyang, dan Sedekah. Sebelum tahun 2015, budaya di sekolah hanyalah 5S, kemudian ditambah dua S lainnya yaitu Sembahyang dan Sedekah, dimana sekolah juga memfasilitasi kebutuhan sembahyang. Bagi warga sekolah yang beragama Islam, tentu sembahyang tepat waktu menjadi indikator atas terjadinya unsur budaya ini. Sedangkan bagi non-Islam, sekolah juga memfasilitasinya melalui kegiatan Rohkris (Rohani Kristiani) dan kebaktian setiap



**Suasana pagi di sekolah dengan pengambilan gambar dari udara (paling kiri). Suasana di koridor sekolah.**

pagi saat unsur sekolah yang beragama Islam membaca Al Quran bersama. Selain itu, sekolah juga membiasakan

kegiatan sedekah, berbagi untuk mereka yang membutuhkan. Sedekah ini kemudian menjadi hal rutin yang dilakukan oleh semua unsur sekolah termasuk komite sekolah, alumni dan orang tua/ wali.

Senyum, Salam dan Sapa secara khusus dilakukan setiap interaksi, yakni sejak awal hari manakala siswa yang datang disambut oleh kepala sekolah, Guru BK, dan Wakasek Kesiswaan di pagar sekolah untuk saling salam dan sapa. Selain itu, hal ini juga terus dilakukan sepanjang hari, dimana jika siswa bertemu dengan guru dimana saja, mereka akan menyapa lalu kemudian bersalaman. Tradisi tersebut kemudian menjadi budaya sekolah.

Budaya sekolah adalah hal yang sangat penting karena hal tersebut dapat melekat kuat pada diri unsur sekolah dan menjadi ciri khas, dengan adanya budaya tersebut, siswa menjadi lebih tertib, lebih santun dan lebih teratur otomatis perilaku dan akhlakunya terpuji, jika akhlakunya sudah baik, maka akademiknya akan mengikuti.

Dalam menjalankan kesehariannya yang kemudian dibentuk menjadi budaya, sekolah yang memiliki slogan “Anak datang senang, pulang bahagia” ini menjadikan nilai budi pekerti luhur sebagai dasar. Anak hormat kepada orang tua, guru , saling menghargai bersama teman. Ada empat slogan lain



**Menyambut kedatangan peserta didik di gerbang masuk sekolah (kiri) dan suasana menyanyikan lagu Indonesia Raya di kelas (kanan)**



yang kemudian muncul yakni *honest, creative, respect, dan responsibility*. Keempat nilai ini harus terus masuk ke dalam *mindset* siswa, sehingga lambat laun akan melekat dalam perilaku mereka.

Sebagai sebuah proses, tentu ada hambatan yang menghalangi dalam terbentuknya budaya di SMAN 3 Jakarta. Kendala utamanya adalah perlunya sosialisasi dan pembiasaan yang konsisten. Ada siswa yang sulit untuk mengikuti kegiatan pembiasaan yang menguatkan nilai-nilai di SMAN 3. Solusi untuk hal ini adalah dengan melibatkan orangtua. Mengajak orangtua berbicara mengenai kondisi anaknya yang bersekolah di SMAN 3 ini. Dengan demikian, penguatan bukan hanya dilakukan di sekolah, melainkan juga dari rumah. Proses sosialisasi juga tidaklah cukup hanya dilakukan satu kali, tetapi berkali-kali dan konsisten. Dalam pembentukan budaya sekolah, konsistensi juga menjadi kunci utama agar pembiasaan itu benar-benar terjadi dan kemudian membudaya.

Budaya yang ada di SMAN 3 ini juga dicontohkan oleh seluruh elemen. Awalnya dicontohkan oleh kepala sekolah dulu, dalam hal ini tentu kepala sekolah harus menjadi teladan, kemudian diikuti oleh tenaga pendidik dan kependidikan untuk kemudian menjadi teladan bagi siswa. Dalam perjalanannya, menjadikan tradisi menjadi budaya adalah melalui beberapa hal, yaitu: seminar, sosialisasi oleh wali kelas, sosialisasi oleh Guru BK, dan sosialisasi oleh setiap guru yang mengajar di kelas.

Jadi, selain proses pembiasaan dalam membentuk budaya sekolah yang



**Mengembangkan budaya melalui aktivitas berkesenian**





### **Aktivitas peserta didik dalam beragam kegiatan**

baik juga diperlukan proses mengingatkan terus menerus sehingga hal tersebut melekat kuat dalam diri setiap siswa. Selain itu, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa peran orang tua juga menjadi bagian yang tidak kalah penting dalam proses pembudayaan di sekolah, karena sekali lagi, semua perilaku itu dibiasakan juga di rumah.

Menurut siswa sendiri, budaya ini telah melekat kuat, bahkan dari beberapa siswa yang diwawancarai, ada siswa yang tidak menyadari budaya itu telah melekat kuat dalam dirinya dan akhirnya terapkan melalui kegiatan sehari-hari, baik di sekolah maupun di rumah. Di samping budaya itu juga terbangun dalam semua aktivitas peserta didik.

Menurut Leon, ketua OSIS SMAN 3 Jakarta, ada faktor lain yang menjadikan budaya 7S terbentuk selama tiga tahun terakhir ini, yaitu keinginan bersama seluruh warga sekolah untuk memperbaiki citra sekolah di hadapan masyarakat umum. Kejadian-kejadian yang pernah dialami di masa lalu menjadi pelajaran berharga bagi seluruh unsur di sekolah untuk menyadari bahwa citra sebagai sekolah teladan haruslah dikembalikan.

Meski pembiasaan tradisi yang kemudian kini telah menjadi budaya dilakukan terus menerus, namun siswa mengaku tidak jenuh, semua dilakukan dengan *enjoy*. Bahkan sekarang, budaya 7S sudah bukan merupakan hal yang aneh lagi, karena sudah melekat kuat dalam diri masing-masing siswa dan seluruh warga sekolah.

Ke depan, sekolah diharapkan dapat bertambah maju dengan indikator yang ditunjukkan melalui perilaku anak semakin baik, karakternya semakin terbentuk, sehingga prestasinya semakin meningkat. ●

# Membangun Budaya dengan Memberi Contoh

Sekolah bersejarah, SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta melakukan proses pengembangan dan penguatan budaya secara konsisten. Nilai agama, hukum, karakter dan akhlaqul karimah, menjadi pijakan.

**D**engan senyum tersungging di bibir, bapak dan ibu guru berbaris di halaman sekolah. Suasana nampak bersemangat dan gembira. Satu persatu peserta didik yang datang disambut hangat dan disalami. Tepat pukul 7.00 semua berada di kelas. Lagu Indonesia Raya pun berkumandang. Semua warga sekolah berdiri khidmat, bahkan bagi yang baru datang, mereka berdiri sejenak untuk mendengarkan lagu kebangsaan ini.

Selepas kumandang Indonesia Raya, di kelas beberapa siswa membagikan Al-Qur'an. Tanpa dikomando mereka mulai membuka lembaran demi lembaran dan membacanya bersahutan. Butuh waktu 15 menit untuk kegiatan tadarus di awal pembelajaran.

Begitulah setiap hari kegiatan awal pembelajaran di SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta atau yang populer dengan julukan SMA Muhi. Sekolah yang berdiri pada 1949 ini tampak megah dan ramah. Sebuah potret penguatan





**Salah satu sudut sekolah (kiri bawah). Menyambut kedatangan peserta didik (atas)**

budaya yang kental. “Telah menjadi tradisi di sekolah ini apa yang sering disebut Literasi Al Qur’an, atau tadarus. Dengan membiasakan aktifitas ini siswa secara pribadi akan dekat dan mengenal ayat-ayat Al-Qur’an yang mengandung pedoman hidup seorang muslim,” ungkap Tri Ismu Husnan Purwono, kepala SMA Muhi. Bahkan tradisi itu telah dimulai sejak sekolah berdiri. Bukan hanya itu, tradisi shalat berjama’ah pada saat waktu Dzuhur dan Ashar di sela aktifitas pembelajaran.

Dalam kehidupan sosial di sekolah, siswa didorong untuk saling menghormati. Sikap demikian akan mengantarkan rasa nyaman satu sama lain. Yang menjadi latar belakang tradisi dan budaya sekolah ini adalah perlunya akhlaqul karimah. Dengan membentuk akhlaqul karimah dan menjadikan siswa, guru dan tenaga kependidikan berkarakter dapat menjadikan lulusan yang unggul.

Budaya sekolah sangat penting karena menyangkut keunggulan sekolah, karakter, serta tahap menuju unggul, baik akademis maupun non akademis. Manfaat budaya sekolah bagi SMA Muhi adalah untuk lebih mempermudah dalam pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah. Adapun visi SMA Muhammadiyah 1 Yogyakarta yaitu “Menghasilkan tamatan berwawasan masa depan yang berakhlaqul karimah, unggul dalam lmtaq dan lptek”.

Nilai-nilai yang menjadi dasar menguatnya budaya di sekolah yaitu nilai agama/religi, nilai kaidah/hukum, nilai keunggulan karakter dan nilai akhlaqul karimah. Dengan nilai nilai itu siswa, guru, dan tenaga kependidikan menjadi orang-orang yang bertanggungjawab terhadap diri sendiri dan orang lain termasuk menjaga nama baik almamater.

Budaya ini terlihat di lingkup sekolah dengan dijalankannya sikap saling menghargai dan menghormati satu sama lain terutama dalam ketaatan



Budaya taat aturan dibiasakan dari hal kecil seperti menyimpan sepatu (kiri), dan menggunakan seragam sesuai tata tertib (kanan).

terhadap aturan.

Dalam perjalanannya kendala pasti ada. Utamanya pada siswa baru tentu harus beradaptasi. Oleh karena itu dilakukan sosialisasi dan mereka diajari praktik berorganisasi di sekolah.”

Tentu saja budaya itu harus di-contohkan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan sejak awal masuk. Budaya sekolah diberikan pada saat anak masuk

SMA Muhammadiyah 1 pada saat ajaran baru.

Dalam praktiknya dibutuhkan strategi untuk melakukan proses pembudayaan. Kami melakukannya dimulai dari menyeleksi para pendidik. Adapun tahapannya adalah melakukan wawancara terlebih dahulu pada saat rekrutmen pegawai. Dengan demikian kami akan memilih sesuai karakter, akhlak dan sikap pendidik yang kami inginkan. Selanjutnya sosialisasi secara terus menerus tentang aturan-aturan yang harus ditaati, dan ini memakan waktu lama. Kendati demikian dalam prosesnya pembudayaan dilakukan dengan cara membangun kesadaran. Upaya sosialisasi budaya ini tentu didukung oleh fasilitas yang memadai seperti tersedianya majalah dinding, label, poster, rambu-rambu dan lain-lain.

Selain dengan cara tersebut, sekolah melakukan upaya khusus yaitu *Focus Group Discussion* (FGD) tentang nilai nilai yang harus membudaya di sekolah. Melalui FGD ini dihasilkan masukan-masukan, pemikiran-pemikiran yang selanjutnya dapat dijadikan kesepakatan, aturan dan program kerja sekolah. Contoh kesepakatan yang dihasilkan misalnya aturan tentang kehadiran guru dan karyawan, kebijakan tentang *marketing* dan ‘brand’ sekolah, tentang aturan kebersihan, dan juga terkait tata kelola sekolah.

Adapun yang menguatkan proses pembudayaan sekolah yaitu komitmen, loyalitas, dedikasi di dalam internal sekolah. Sementara itu di luar sekolah juga didukung dengan keluarga dan masyarakat. Tanpa dukungan pihak eksternal pembudayaan sekolah tidak akan berjalan dengan baik.



Komite sekolah/masyarakat juga turut berperan dalam menguatkan budaya sekolah yaitu dengan memberikan dukungan terhadap program dan kegiatan sekolah dalam hal penguatan budaya sekolah. Pembudayaan dilakukan dari hal-hal kecil terlebih dulu, seperti merapihkan tempat sepatu dan lain sebagainya. “Kami berharap dengan upaya yang kami lakukan secara terus menerus dapat menjadikan sekolah yang unggul, berakhlakul karimah, dan berkarakter dan menjadi sekolah yang berbudaya.” ujarnya.

Menurut Nisa salah satu siswa yang berasal dari Semarang merasa senang bersekolah di SMA Muhammadiyah 1. Sekolah ini sangat dikenal. Alasan kuat bersekolah disini adalah kualitasnya yang sudah terbukti. Hal ini bisa dilihat dari lulusan atau alumninya yang berhasil. Selain kualitas, memilih sekolah ini karena fasilitasnya yang lengkap dan sangat memadai. Selama bersekolah di sini kami menerapkan pengetahuan agama, salah satu yang menjadi kekhasan di sini adalah pengetahuan kemuhammadiyah, tarikh islam, muamalat dan lain-lain.

Sementara itu menurut Audri salah satu siswa yang berasal dari Makasar, ia tahu sekolah ini dari saudaranya. Memberikan referensi sekolah ini lantaran kualitas di bidang akademis dan ilmu agamanya. Perlu adaptasi saat pertama sekolah di sini. Awalnya sulit, namun lama kelamaan aktifitas pembelajaran dilakukan dengan enjoy. “Saya merasa banyak perubahan setelah sekolah di sini. Mulai cara bersikap, berbicara, sopan santun dan cara bertindak. Saya merasa berterimakasih menjadi pribadi yang baru dan lebih baik. ●





## SMA TRI SUKSES BOARDING SCHOOL JAMBI

# Melahirkan Dai Muda dengan Budaya Islami

Nilai-nilai islami diterapkan di SMA Tri Sukses Boarding School Jambi agar siswa memiliki akhlakul karimah. Alhasil, budaya Islami sangat kental mewarnai sekolah yang baru berumur tiga tahun tersebut.

**D**ari nama sekolahnya, yakni SMA Tri Sukses Boarding School Jambi, jelas terlihat, sekolah yang terletak di Kota Jambi ini ingin meraih tiga sukses sekaligus. Yakni terwujudnya generasi penerus yang religius, berwawasan kebangsaan dan mandiri. Dalam hal ini, sekolah ingin mensukseskan program membentuk generasi penerus yang memiliki ketakwaan yang tinggi, pribadi yang unggul dan kaya akan keterampilan hidup, sehingga bisa bersaing dan bermanfaat bagi agama, bangsa dan negara.

Islami menjadi roh dalam penyelenggaraan segala aktivitas di SMA Tri Sukses. Pasalnya, adanya sekolah ini diawali dengan pendirian Pondok Pesantren Tawakal pada tahun 1995. Meski bangunan pondok ketika itu terbilang sederhana sebagai tempat pengembangan ilmu keagamaan, toh



**Menguatkan budaya melalui pembiasaan melalui berbagai kegiatan, antara lain kepramukaan (kiri) dan kesenian tradisional (atas)**

tak menyurutkan tekad para pengurus yayasan pada tujuan utamanya yakni turut membantu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sebagai gambaran, pada awalnya, sistem pendidikan di Pondok Tawakal adalah pondok pesantren Salafiah yang khusus mempelajari kitab-kitab agama Islam. Namun setelah mengamati perkembangan pendidikan di era globalisasi, Majelis Guru di Pondok menyadari pentingnya program pendidikan formal atau umum untuk penyetaraan ijazah. “Tujuannya agar lulusan Pondok Pesantren Tawakal dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi,” terang Ma’aruf, Kepala Sekolah SMA Tri Sukses Boarding School Jambi . Harapannya, lanjut Ma’aruf, lulusan Pondok Pesantren Tawakal mampu mewarnai dan mengembangkan ilmu yang telah diperoleh untuk di terapkan di kalangan masyarakat. Wujudnya, pada tahun 2015, Yayasan menerima siswa baik untuk SMP maupun SMA dalam bentuk sekolah boarding school.

## **KENTAL BUDAYA ISLAMI**

Penanaman nilai-nilai islami, diperuntukkan baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan maupun para siswa. Mengingat hal ini sudah dilakukan sejak adanya Pondok Tawakal tahun 2005 lalu, maka di lingkup sekolah formal, pihak pengelola sekolah tinggal meneruskannya. Simak saja bagaimana aktivitas siswa dari pagi hingga malam hari, yang didalamnya mengandung penanaman nilai-nilai islami.



**Aktivitas peserta didik di perpustakaan (atas) dan pembelajaran berbasis komputer (kanan)**

Bentuk penanaman nilai Islami, beragam. Mulai dari shalat malam, shalat berjamaah, tadarus alqur'an, serta tafiz alqur'an. Disinilah, siswa belajar untuk disiplin waktu sekaligus istiqomah dalam beribadah. Komitmen dan motivasi yang kuat juga harus dimiliki dari hati, mengingat melakukan ibadah, diperlukan keikhlasan dari hati, atau Lillah karena Allah semata.

Sejalan dengan itu, di sekolah berkonsep *boarding school* ini, siswa mendapat mata pelajaran Islam cukup beragam, mulai dari fiqih, sejarah Islam, hingga tafsir. Implementasinya diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Semisal saat interaksi antara siswa dengan guru, atau siswa dengan siswa atau siswa dan tenaga kependidikan. Menghormati orang yang lebih tua, menghargai sesama teman, sikap toleransi, berbagi dalam kebersamaan adalah sejumlah contoh nilai yang ditanamkan kepada siswa dan kini menjadi budaya sekolah.

Budaya hidup sehat, tidak ketinggalan diterapkan. Peserta didik tidak di-bolehkan merokok, karena kurang baik bagi kesehatan. Guna memberikan contoh, pihak sekolah juga melarang guru untuk merokok di area sekolah. Alhasil, sudah dua tahun, SMA ini diikuti dalam program Sekolah Sehat

## **STRATEGI PENERAPAN BUDAYA**

Penerapan budaya berupa penanaman nilai-nilai Islami di sekolah yang beralamatkan di Kelurahan Wijaya Pura Jl Kolonel Pol M. Tahir Kecamatan Jambi Selatan Kota Jambi ini, dilakukan secara bertahap dan dengan hati.





Adapun strateginya, sejak masuk, siswa baru sudah dikenalkan pada nilai-nilai Islami. Sesuatu yang ditanamkan sejak dini, dan dilakukan secara terus menerus, akan menjadi pembiasaan yang akhirnya menjadi rutinitas.

Penanaman nilai Islami sebagai bagian dari budaya sekolah dikawal oleh para guru. Mereka adalah pendamping yang secara ikhlas mendidik dan membina anak-anaknya. Perlu kesabaran untuk mendorong sekaligus memotivasi para siswa agar memiliki nilai budaya Islam sehingga nantinya mampu memiliki akhlakul yang karimah. Selain itu, trik lainnya, siswa dibuat nyaman dengan diperbolehkannya kunjungan orang tua setiap saat. “Anytime, orang tua bisa menengok anak,” tutur Ma’aruf.

SMA Tri Sukses kini memiliki delapan rombel, dengan 240 siswa yang berasal dari kota Jambi, Muara Jambi, Tibo, Kerinci, Muara Bungo, Muba Sumatera Selatan, Aceh, Pekan Baru, Jawa seperti Kediri, Probolinggo dan lain-lain. Sejauh ini sekolah baru didukung oleh fasilitas yakni ruang guru, dan laboratorium komputer. Adapun sumber dana sekolah, berasal dari APBN melalui dana BOS, dana pemerintah daerah, sumbangan masyarakat dan bantuan orang tua/wali murid. “Sekolah kami menerapkan iuran bulanan untuk operasional termasuk biaya hidup anak-anak,” papar Ma’aruf.

Sebagai sekolah yang notabene baru berusia tiga tahun, pekerjaan rumah masih berderet, khususnya dari kebutuhan sarana prasarana. Untuk itu, pihak sekolah akan terus berupaya melakukan pembenahan. Melahirkan dai-dai muda, menjadi motivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas sekolah yang berbasis budaya Islami. ●

# Pelestarian Budaya di Priangan Timur

Eksistensi budaya di Tatar Sunda sudah memasuki babak baru, perlunya pembiasaan-pembiasaan kembali oleh semua unsur demi terjaganya tradisi daerah.

**B**anyak hal yang sudah melekat dalam jati diri SMAN 1 Singaparna, salah satunya adalah tradisi. "Tradisi ini menjadi tonggak utama pembangunan karakter para siswanya", begitulah menurut H. Mail Efendi, wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana di SMAN 1 Singaparna. Tentunya dalam hal ini adalah tradisi yang sudah membudaya.

Salah satunya adalah tradisi bersalaman. Bersalaman menjadi sebuah pembiasaan yang ditanamkan oleh seluruh warga negara Indonesia, sebagai bentuk rasa hormat terhadap orang yang lebih tua. Setiap sekolah menanamkan tradisi ini, namun di SMAN 1 Singaparna hal itu menjadi fokus perhatian.

Setiap hari orang yang pertama tiba di sekolah adalah Kepala Sekolah dengan Wakasek. Sebelum siswa hadir di sekolah, mereka sudah hadir terlebih



**Menyambut peserta didik sebuah pembiasaan yang membangun budaya (atas). Suasana pembelajaran di kelas (kanan atas)**



dahulu dan menyalami setiap peserta didik yang datang. Bersalaman dengan cara seperti ini mulai dibiasakan kepada para siswa di SMAN 1 Singaparna sejak tahun 2010. Sebelum tahun tersebut belum ada yang namanya tradisi bersalaman seperti itu. Biasanya mereka hanya bersalaman saat bertemu saja, tidak ada pendidik yang berjaga pada pagi hari.

Bukan hanya itu tradisi yang ditanamkan oleh SMAN 1 Singaparna, masih banyak lainnya. Sebelum pembelajaran dimulai, setiap siswa diwajibkan membaca asmaul husna terlebih dahulu. Pembiasaan ini sebagai ciri jati diri seorang muslim.

Nilai-nilai nasionalis pun coba diterapkan sebagai proses pembudayaan di sekolah, secara rutin setiap hari seluruh elemen masyarakat sekolah menyanyikan lagu nasional sebagai wujud cinta tanah air. Pelaksanaan salat berjamaah pun setiap hari mereka lakukan, karena memandang betapa pentingnya kegiatan peribadatan ini sebagai suatu kewajiban umat muslim yang menandakan taat terhadap Allah SWT. Semua proses pembudayaan ini dilatarbelakangi karena lingkungan masyarakat sekitar sekolah yang berdasar pada lingkungan pesantren yang religius.

Adanya budaya sekolah dinilai sangat penting karena merupakan ciri karakter yang diharapkan oleh bangsa Indonesia serta tidak akan pernah luntur oleh zaman. Sampai kapanpun budaya yang berlatar belakang keagamaan tidak akan pernah hilang bahkan harus selalu ditingkatkan akan kelak para penerus dan generasi-generasi berikutnya tetap mengenal dengan adanya budaya seperti ini.

Manfaat-manfaat yang didapat melalui proses pembiasaan budaya ini adalah lebih meningkatnya kedisiplinan pada siswa, karakter –karakter

siswa yang lebih religius mulai terbentuk, dan siswa menjadi lebih mudah diarahkan ke arah yang lebih baik. Pembiasaan dan penanaman pola pikir menjadi kunci utama keberlangsungan budaya di sekolah.

Awal mula proses pembudayaan ini berasal dari pembiasaan yang dilakukan oleh para struktural yang sudah menunggu sejak pagi hari di depan sekolah. Menunggu para siswa hadir di lingkungan sekolah dan melewati lorong yang sudah disediakan dan diperuntukan untuk jalan masuk menuju lingkungan sekolah utama.

Adapun upaya-upaya khusus yang dikembangkan oleh pihak sekolah untuk membangun budaya sekolah yaitu dengan melakukan kegiatan rutin setiap tahun mengenalkan budaya sunda (*sapoe ditatar sunda*). *Sapoe di-Tatar Sunda* atau sehari di daerah Sunda merupakan program yang bersifat kedaerahan yang dikembangkan oleh SMAN 1 Singaparna. Satu hari penuh setiap tahun seluruh warga sekolah diwajibkan bertemakan sunda, mulai dari pakaian hingga bahasa. Selama satu hari itu, bahasa yang digunakan Bahasa Sunda. Bukan sekedar sebagai pembiasaan, melainkan juga untuk melestarikan budaya daerah khususnya daerah sunda.

Tak hanya soal pakaian dan bahasa, semua makanan yang bercita rasa sunda pun disuguhkan. Seluruh anak membuat nasi liwet yang menjadi kebanggaan dan ciri khas masakan di tatar sunda. Bukan sekedar upaya pengembangan budaya yang bersifat kedaerahan, yang bersifat keagamaan pun menjadi sasaran utama dalam upaya pembiasaan. Secara rutin setiap hari raya Idul Adha, sekolah mengadakan kegiatan berqurban. Kegiatan ini sebagai wujud ketaatan sebagai umat muslim untuk menjalankan segala perintah-Nya. Selain sebagai wujud ketaatan, berqurban pun merupakan perwujudan sifat manusia untuk saling berbagi dengan sesama.

Pembiasaan-pembiasaan tersebut tentu saja tidak semata-mata dilakukan oleh pihak sekolah saja, peran serta seluruh masyarakat menjadi tonggak utama dalam terselenggaranya setiap kegiatan yang diadakan oleh sekolah. Dukungan yang menyeluruh antar warga sekolah menjadikan setiap kegiatan membuah hasil yang maksimal dan berdampak positif tentunya. Penguatan-penguatan yang dilakukan tentunya melibatkan peran serta guru sebagai pendidik utama di sekolah.

Semua pembiasaan-pembiasaan tersebut diterapkan dalam semua kegiatan pembelajaran dan bidang studi. Semua saling bersinergi agar terbentuk budaya sekolah yang kuat. Budaya sekolah yang sudah terbentuk bukan sekedar bermanfaat bagi elemen masyarakat sekolah saja, namun masyarakat sekitar sekolah merasakan manfaat positif dari budaya sekolah



#### **Kegiatan budaya melalui pengembangan seni tradisional**

ini. Selain bermanfaat, budaya sekolah ini juga memberikan warna tersendiri terhadap kehidupan bermasyarakat di sekitar sekolah. Di mata masyarakat, siswa siswi SMAN 1 Singaparna dipandang baik, memiliki perilaku yang baik, berkarakter selayaknya seorang pelajar, selalu pulang tepat waktu.

Adapun upaya-upaya yang selalu dilakukan pihak sekolah guna membangun kebiasaan baik baik sehingga menjadi sebuah budaya, yaitu secara rutin mengundang para pemuka agama untuk memberikan tausiyah atau siraman rohani kepada seluruh elemen masyarakat sekolah, mendatangkan pihak kepolisian sebagai pembina upacara hari senin untuk memberikan penjelasan mengenai tat tertib berlalu lintas, penggunaan narkoba dan lain halnya mengenai ketaatan hukum kepada pelajar. Pihak kejaksaan pun selalu mereka hadirkan, banyak yang bisa diambil dari dari instansi-instansi tersebut. Hal-hal positif mengenai berbagai macam informasi hukum dan pelaksanaannya.

Selain dukungan-dukungan pihak eksternal, dukungan dari dalam pun begitu sangat penting perannya. Terutama adanya komite sekolah. Peran komite selalu dilibatkan dalam setiap program sekolah.

Prestasi yang diraih oleh sekolah juga menjadi daya tarik bagi calon siswa baru. Tentunya hal ini dimiliki oleh SMAN 1 Singaparna, menjadi sekolah favorit tentunya menjadi impian setiap sekolah. Karena sudah dipastikan kualitas yang dicapai sepadan dengan nama baik sekolah. Budaya-budaya membaca buku non tekstual menjadi bacaan lain bagi para siswa. Siswa biasakan membaca buku-buku yang bersifat pengetahuan umum bahkan buku-buku fiksi. Membaca al-quran sebelum dimulainya pembelajaran pun mulai ditanamkan pada diri siswa, karena mereka percaya dengan sering membaca ayat-ayat suci Al-Quran, maka semakin dipermudahkannya segala urusan mereka. ●





SMAN 1 SAMPANAHAN KAB. KOTABARU KALSEL

## Energi Positif Lahir dari Keberagaman

Keberagaman suku dan agama di lingkungan sekolah melahirkan budaya sekolah yang toleran dan menghargai sesama. Energi positif pun muncul mengalahkan perbedaan dan potensi intoleran.

**K**eramahtamahan segera terasa begitu menginjakkan kaki di SMAN 1 Sampanahan. Hampir semua warga sekolah yang berada sekolah itu, memang menunjukkan keramahtamahannya pada tamu. Menyapa, melemparkan senyum dan mengucapkan salam bagi setiap tamu, guru, dan kawan adalah pembiasaan di sekolah yang kini menjadi budaya sekolah. Kebiasaan inilah yang menciptakan suasana penuh keakraban dan kedamaian.

SMAN 1 Sampanahan terletak di Kabupaten Kotabaru, Provinsi Kalimantan Selatan. Jaraknya 15 jam perjalanan darat dari Ibu Kota Provinsi Kalimantan Selatan, Banjarmasin, atau sekitar dua jam dari Kota Baru. Di sekolah ini, peserta didik terdiri dari beragam suku. Selain suku Banjar, Dayak, juga Jawa.

Keberagaman suku tercipta karena sikap terbuka memang sudah melekat dalam jiwa masyarakat setempat. Mereka semua penuh keterbukaan sebagaimana sejarah awal untuk membuka diri bagi saudara dari Jawa yang tinggal di daerah ini sebagai transmigran. Sejalan dengan itu, pendidikan agama terwujud dalam sikap dan budi pekerti mereka yang baik. Tak heran, jika sekolah bersyukur sekali dengan nyaris tidak adanya konflik. Harapannya, kebersamaan ini langgeng dalam kedamaian.

Tak heran siswa yang menimba ilmu di SMAN 1 Sampanahan banyak berdarah Jawa. Kondisi inilah yang menciptakan perpaduan kultur asli Banjar, Dayak dan Jawa penuh harmoni. “Perbedaan kadangkala memicu potensi konflik, pengelompokkan individu dan minimnya toleransi. Tapi Alhamdulillah di sini tidak terjadi, dan Insya Allah terus harmonis tak terusik,” ungkap Rahmani Hafizi, wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

SMAN 1 Sampanahan yang dinahkodai Suyata ini, mampu menyatukan perbedaan agama, suku dan budaya dalam kultur keberagaman etnik yang melebur dalam silaturahmi indah. Kesenian asal Banjar dan Dayak hingga Jawa bisa ditampilkan oleh peserta didik dengan suku yang berbeda. Ta-



**Penampilan peserta didik dalam pakaian adat sebagai kekuatan budaya (kiri). Gedung sekolah SMAN 1 Sampanahan**



**Pendidik dan tenaga kependidikan di SMAN 1 Sampanahan (atas) dan peserta didik dengan penuh semangat dalam sebuah kegiatan**

rian Dayak yang unik dan khas menjadi salah satu andalan, untuk tampil di ajang seni di lingkungan sekolah hingga Kabupaten.

### **APLIKASI IBADAH DAN TINGKAH**

Suku Banjar serta Jawa di Sampanahan dengan agama Islamnya, Suku Dayak dengan keyakinan Kristiani dan Buddha hidup berdampingan dalam ranah ibadah yang khusus dan damai. Di sekolah terdapat kebiasaan sholat berjamaah setiap dhuhur, ibadah di jam istirahat bagi umat Kristiani, serta sembahyang dan wejangan bagi umat Buddha.

Setiap siswa juga terbiasa mengucapkan selamat bagi kawan yang berprestasi, membantu yang kena musibah, dan mendengarkan nasihat pemicu semangat di setiap apel pagi. Semua demikian syahdu dalam harmoni di tengah rindangnya pohon dan masih senyapnya desa. Semua tingkah laku dalam ibadah ini bukan kerja sehari, melainkan pembiasaan dalam keseharian sejak sekolah berdiri 14 tahun silam.

“Di sekolah kami ada kegiatan Jumat Bersih dan Jumat Sedekah, penghulu hari yang syarat berkah dimanfaatkan untuk kegiatan yang mulia. Hal ini juga bagian yang menyenangkan bagi siswa untuk menjalin keakraban dan mempererat silaturahmi meskipun beda suku dan agama. Alhamdulillah, Komite Sekolah memahami budaya sekolah demi tujuan pendidikan karakter ini. Sebab kami ingin sekolah unggul dalam bidang akademik dan





non akademik berlandaskan iman dan takwa,” urai Endang P, salah satu guru di SMAN 1 Sampanahan.

Apa yang disampaikan guru SMAN 1 Sampanahan tersebut diakui oleh Fathur Rahman dan Lena sebagai peserta didik Kelas XII. Selama ini Lena yang berdarah Jawa mampu berbaur dengan Fathur dan kawan lainnya di sekolah yang berdarah Banjar termasuk Dayak. “Eratnya silaturahmi dan disiplin di sekolah membuat kami senang sekolah di sini,” ucap Lena. “Selain merupakan sekolah terdekat, sekolah ini memiliki suasana sekolah yang menyenangkan. Areanya luas dan banyak kegiatannya, sehingga satu sama lain jadi dekat,” tambah Fathur.

Jika peserta didik senang menghabiskan waktu di sekolah, maka tujuan sekolah untuk “menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran” makin mendekati tujuannya. Suasana demikian, secara tidak langsung dapat menguatkan bakat dan prestasi anak-anak yang berkembang di sekolah ini.

Hal ini pula yang mampu melahirkan banyak prestasi yang diraih peserta didik di SMAN 1 Sampanahan. Walaupun berada dalam keterbatasan, SMAN 1 Sampanahan masih menjadi sekolah andalan dengan kualitas lulusan yang baik di masing-masing profesinya. Hal itu sejalan dengan visi dan misi sekolah yang telah dicanangkan. ●

# Pembiasaan yang Dilakukan Secara Konsisten

Kegiatan rutin yang terus menerus dilakukan di sekolah, menjadi aktivitas berpola yang lambat laun akan terbentuk sebagai budaya. SMAN 5 Palangkaraya konsisten mengembangkan budaya melalui cara tersebut.

**D**isiplin, menjadi salah satu perilaku yang terus dikuatkan di SMAN 5 Palangkaraya. Bukan tanpa alasan, sebelumnya sekolah ini dikenal sebagai Sekolah Plus yang menerapkan sistem berasrama. Kala itu kedisiplinan menjadi nilai utama yang dikembangkan. Kini, meski sudah tidak berasrama, nilai disiplin tetap menjadi fokus penguatan di sekolah yang beralamat di Jalan Tinggang Km 3.5, Palangka, Kec. Jekan Raya, Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah.

Arbusin selaku kepala SMAN 5 Palangkaraya menjelaskan bahwa apel pagi, apel siang/apel untuk pulang selalu dilakukan oleh peserta didik setiap harinya. Budaya disiplin itu melekat yang sampai saat ini. Termasuk ketentuan mengenai kata panggilan untuk kakak tingkat adalah “abang” untuk kakak tingkat laki-laki dan “mbak” untuk yang perempuan.

Budaya lain yang masih melekat adalah tidak diizinkan siswa untuk jalan seorang diri dan harus berjalan minimal dua orang atau lebih. Setiap peserta didik harus berbaris ketika berangkat menuju sekolah dari asrama, melaksanakan dan mengikuti apel pagi dan siang, harus memberikan salam kepada orang yang lebih tua (kakak kelas, guru, orang tua), sebelum memulai pelajaran harus berdoa dan laporan. “Budaya tersebut dilakukan sejak sekolah ini ditetapkan sebagai SMA Plus dan ini adalah hal penting yang wajib dipertahankan karena dapat dijadikan sebagai pembinaan karakter positif bagi siswa SMAN 5 Palangkaraya,” jelas Arbusin.

Selain disiplin, nilai-nilai lain yang terus dikuatkan melalui pembiasaan budaya di lingkungan SMAN 5 Palangkaraya adalah kejujuran dan tanggung jawab. Semakin sering budaya tersebut dilakukan akan menjadi sebuah karakter yang tak dapat dipisahkan sehingga akan kuat kepribadian siswa karena sudah terbiasa dengan budaya yang telah dilakukan selama melakukan proses pembelajaran di SMAN 5 Palangkaraya. Yudea Frederick



**Peserta didik ketika melakukan apel dalam dua kesempatan yakni apel pagi dan siang**

menambahkan bahwa sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, biasanya petugas piket kelas akan membuat laporan kepada guru yang sudah masuk di kelasnya masing-masing seperti berikut ini:





**Pengarahan dari pimpinan sekolah**

Piket kelas: *"Perhatian duduk siap grak! Mengawali pelajaran berdoa mulai. Selesai. Lapor. Siswa siswi kelas XII MIPA 1 Siap mengikuti pelajaran."*

Pendidik: *"Laksanakan"*

Piket kelas: *"Istirahat di tempat grak"*.

Kemudian siswa melaksanakan literasi kebangsaan dengan menyanyikan lagu nasional atau daerah dan dilanjutkan melakukan literasi membaca buku selama 15 menit sebelum pembelajaran dimulai.

Menurut Yudea, disiplin, patuh pada peraturan, sopan santun kepada orang tua merupakan nilai-nilai budaya apa yang bisa menjadi karakter bagi siswa SMAN 5 Palangkaraya.

Arbusin juga menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan budaya di SMAN 5 Palangkaraya bukan tanpa kendala, namun berkat musyawarah untuk mencari mufakat dapat ditemui bagaimana solusi terbaiknya dalam menghadapi kendala tersebut.

## **GURU ROLE MODEL**

Dalam pelaksanaan budaya yang dilakukan oleh SMAN 5 Palangkaraya, guru harus dapat memberikan contoh teladan yang baik selaku *hidden curriculum* di sekolah agar pelestarian budaya yang sudah melekat dapat dipertahankan dan untuk melakukan itu Arbusin menambahkan juga perlu dilakukan sosialisasi penyusunan visi misi sekolah agar dapat mempertahankan budaya yang sudah ada.

Dengan adanya kesepahaman maka akan timbul pembudayaan sesuai dengan tujuan awalnya. Hal yang menguatkan proses pembudayaan se-

cara internal dapat di lihat dari visi misi SMAN 5 Palangkaraya dan proses pembudayaan secara eksternal dapat di lihat dari adanya kerjasama untuk melesterikan budaya tersebut. Pelaksanaan menuju penguatan budaya sekolah dilakukan melalui tata tertib sekolah yang dibuat berdasarkan hasil musyawarah stakeholder SMAN 5 Palangkaraya.

## **KEARIFAN LOKAL**

Salah satu bentuk tata tertib untuk penguatan budaya kearifan lokal adalah memakai *lawung* untuk laki-laki dan memakai *sumping* untuk perempuan. Sedangkan, keterlibatan seluruh guru dalam penguatan budaya biasanya dilakukan melalui proses pembelajaran di dalam kelas atau di lingkungan sekolah.

Arbusin selaku kepala SMAN 5 Palangkaraya memiliki peran penting dalam penguatan budaya sekolah yang harus dipertahankan melalui pembinaan, bimbingan, serta penghargaan bagi guru dan peserta didik. Keterkaitan antara penguatan budaya sekolah dan pendidikan karakter sangatlah erat karena dengan pembiasaan budaya akan terciptalah karakter yang dapat diproses melalui pembiasaan sehari-hari di lingkungan SMAN 5 Palangkaraya dan ini harus dijaga/dilakukan oleh seluruh warga sekolah dalam hal ini adalah SMAN 5 Palangkaraya.

Komite sekolah juga memiliki peran dalam penguatan budaya sekolah karena komite sekolah terdiri dari para orangtua siswa yang menginginkan putra-putrinya memiliki budaya dan karakter yang baik selama belajar di SMAN 5 Palangkaraya.

Arbusin juga berharap agar ke depan proses pembelajaran di SMAN 5 Palangkaraya ini bisa menjadi model atau contoh agar siswa memiliki bekal yang kuat pada akademik dan akhlak. Salah satu kunci yang diyakini untuk mencapai itu adalah kedisiplinan.

Nita, seorang siswa kelas X menceritakan alasannya memilih sekolah ini karena dapat melatih disiplin dan bergaul secara positif. Nita juga menjelaskan bahwa di SMAN 5 Palangkaraya kental sekali rasa kekeluargaannya dengan sistem korsanya, dan senang dengan kebudayaan kearifan lokal yang dipertahankan di sekolah ini, terlebih di sini sangat menghormati yang lebih tua dan sangat menyayangi yang lebih muda. Pengaruh yang dirasakan oleh Nita dengan budaya terhadap pembentukan karakter dirinya adalah mentalnya menjadi kuat, menjadi lebih disiplin, dan patuh terhadap aturan agama yang kami anut masing-masing. ●



## SMAN 3 TARAKAN, KALTARA

# Menyatukan Berbagai Suku Dengan Budaya

Menerima keberagaman, menjadi fokus penguatan budaya di SMAN 3 Tarakan. Persatuan, kesatuan serta kerukunan antar-suku menjadi prioritas.

**K**eberagaman menjadi fokus dalam upaya penguatan budaya di SMAN 3 Tarakan. Perbedaan suku dan agama justru dapat menguatkan kerukunan di sekolah yang terletak di Kalimantan Utara ini. Tarakan sering disebut sebagai Indonesia kecil karena selain dihuni penduduk asli yaitu suku Tidung, juga terdapat berbagai suku lain seperti suku Jawa, Bugis, Toraja, Batak, dan sebagainya. Semua suku tersebut hidup bersama di Tarakan.

Pada tahun 2010 pernah terjadi perang suku yang mengakibatkan tercederainya kerukunan antarsuku yang selama ini sudah terbina. Untunglah insiden tersebut tidak berkepanjangan dan dapat diselesaikan dengan baik. Akibat kejadian itulah SMAN 3 merasa turut bertanggung jawab untuk

menanamkan pentingnya persatuan dan kesatuan serta kerukunan antarsuku di Tarakan, terutama di lingkungan sekolah.

Dengan terjadinya pengalaman pahit tersebut, seluruh warga sekolah SMAN 3 berusaha sekuat tenaga dan pikiran untuk menciptakan kerukunan antarsuku, salah satunya dengan cara memperkenalkan budaya lokal, yaitu tari japing, yang secara rutin dipelajari dan dipraktikkan setiap hari Jumat pada saat senam bersama di lapangan, baik oleh guru maupun siswa. Tarian ini menjadi media untuk saling menjaga kerukunan.

Selain itu, budaya senyum, salam sapa selalu berusaha dilakukan oleh semua warga sekolah, yang diyakini oleh Kepala Sekolah dan seluruh warga sekolah dapat menguatkan kerukunan antarsuku, khususnya di lingkungan SMAN 3 Tarakan ini.

Di samping hal-hal tersebut, salah satu upaya memupuk nasionalisme dan penguatan karakter juga senantiasa dilakukan di sekolah ini, yaitu dengan bersama-sama menyanyikan lagu Indonesia Raya, yang sebelumnya didahului dengan membaca doa bersama. Kegiatan tersebut sudah lama menjadi tradisi yang terus dilakukan oleh pendidik dan peserta didik di SMAN 3 Tarakan.

Selain kegiatan rutin yang dilakukan setiap hari dan terintegrasi dalam proses pembelajaran, sekolah ini juga memanfaatkan momen peringatan hari besar nasional dan keagamaan untuk melakukan penguatan budaya dengan menyelenggarakan lomba yang dapat menguatkan nasionalisme serta mengeratkan persatuan dari berbagai suku. Salah satu lomba yang unik adalah lomba berbalas pantun antara berbagai suku. Melalui kegiatan seperti ini diharapkan perpecahan yang pernah terjadi tidak akan terulang lagi.

Warga sekolah SMAN 3 Tarakan bertekad dan berkomitmen untuk menjaga keindahan perbedaan dan kebersamaan ●

**Suasana sekolah di SMAN 3 Tarakan (kiri) dan penataan dinding kelas dengan beragam karya**







SMA N 3 PANGKALPINANG, KEP. BANGKA BELITUNG

## Lagu Nasional Sebagai Penyemangat

Datang lebih awal menyambut peserta didik, menyalaminya diiringi senyuman, menjadi cara ampuh membangun kedisiplinan, semangat, dan suasana belajar.

**S**MA Negeri 3 Pangkalpinang Provinsi Bangka Belitung, sekolah yang merupakan peralihan dari Sekolah Pendidikan Guru (SPG) menjadi SMA melalui Permendikbud No 519 tepatnya pada tanggal 5 September 1991 memiliki visi mewujudkan sekolah yang memiliki keunggulan sumber daya manusia, berkepribadian Pancasila, cerdas intelektual, cerdas emosional, dan cerdas spiritual serta mampu berdaya saing global dan peduli lingkungan.

Salah satu contoh penerapan keunggulan dalam kepribadian itu terwujud dalam suatu pagi saat semua aktivitas dimulai, berjejer beberapa guru di sepanjang jalan gerbang sekolah menyambut para peserta didik datang berjalan memasuki halaman sekolah. Nampak para siswa bergegas berjalan dengan penuh semangat memulai hari sekolah disambut hangat oleh



senyum dan sapa para guru disertai saling bersalaman mencium tangan para guru. Begitulah suasana pagi hari di gerbang sekolah SMAN 3 Pangkalpinang.

Datang lebih awal dan menyambut siswa di gerbang sekolah dengan senyuman dan sapaan hangat adalah sebuah pembiasaan yang harus dilakukan oleh para guru SMAN 3 Pangkalpinang. Rutinitas ini guna memberikan contoh kepada peserta didik untuk terbiasa disiplin dan tepat waktu. Selain itu, memberikan senyuman dan sapaan hangat saat pertama kali memasuki halaman sekolah agar terjalin kedekatan emosional dan memberikan rasa nyaman para peserta didik untuk memulai segala aktivitas di sekolah.

### INDONESIA RAYA SATU STANZA

Pagi pun kian bersemangat dengan iringan lagu-lagu nasional dan daerah yang diputar sengaja di seluruh area sekolah agar membangkitkan rasa nasionalisme dan tumbuh kecintaan pada tanah air. Tepat pukul 07.00 WIB manakala semua orang di sekolah masih lalu lalang bergegas ke tempat tujuan, diputarlah lagu kebangsaan Indonesia Raya satu stanza. Tanpa komando, setiap orang yang berada di seluruh area sekolah, di jalan menuju kelas, di halaman, di kantor, kantin, parkir dan seluruh sudut sekolah berdiri sigap dan diam menghentikan seluruh kegiatan yang dilakukan, dengan khidmat mendengarkan lagu Indonesia Raya yang diputar. Setelah selesai, semuanya kembali melanjutkan aktivitasnya seperti semula.

Pembiasaan ini dilatarbelakangi oleh semangat membangun karakter luhur yang bertujuan untuk menanamkan dan menumbuhkan jiwa cinta tanah air juga menghargai jasa para pahlawan bangsa. “Saat digaungkan Indonesia Raya satu stanza muncul antusiasme dan rasa hormat untuk para pahlawan yang telah berjuang mengangkat senjata. Nah kita tinggal mengangkat tangan saja membentuk penghormatan,” ungkap Kunlistiani, Kepala Sekolah SMAN 3 Pangkalpinang.



**Menyambut peserta didik di halaman sekolah (kiri atas). memperbaiki sendiri setiap kerusakan sarana sekolah**



**Suasana siswa tengah makan siang (atas) dan pembelajaran di luar ruang (kanan)**

Untuk meninjau dan mengevaluasi pembiasaan tersebut termasuk pembelajaran dan seluruh aktivitas sekolah lainnya, Kunlistiani mengajak seluruh guru untuk melakukan apel pagi setelah lagu Indonesia Raya berhenti diputar. Hal-hal yang menjadi fokus pembahasan setiap apel adalah mengevaluasi sejauh mana aktivitas siswa dan kinerja para guru dalam menjalankan tugasnya juga mengingatkan selalu terkait hal-hal perkembangan belajar mengajar dan peserta didik.

Apel yang rutin yang dilaksanakan oleh para guru, diakui semua elemen sekolah sebagai sebuah penerapan pembiasaan bagi para guru untuk disiplin untuk mengetahui guru yang hadir dan tidak hadir atau terlambat pada hari itu. Apel ini juga dinilai lebih efektif dari pada rapat rutin mingguan atau bulanan. Selain itu, kegiatan apel ini juga sebagai model keteladanan bagi para peserta didik bahwa untuk disiplin dimulai dari para gurunya.

## **LITERASI DAN KREASI**

Selain penanaman rasa cinta tanah air, pembiasaan literasi pun diterapkan sebelum belajar dimulai. Setelah semua masuk ke kelas, peserta didik memulai kegiatan pertama dengan membaca Al-quran dan setelahnya membaca buku 15 menit sebelum pembelajaran dimulai. Dalam menunjang budaya literasi ini, sekolah menyediakan buku-buku di beberapa sudut sekolah yang disusun dan ditata dalam lemari daur ulang dari kaleng drum bekas yang dimodifikasi dengan cantik dan menarik. Sebuah kreasi yang membangun karakter mandiri.

Tidak hanya itu, karakter peduli lingkungan dan kebersihan juga tergambar pada seluruh area sekolah. Setiap kelas diharuskan bersih sebelum pulang dan setiap hari jumat dilakukan gotong royong kebersihan sekolah



setelah waktu pengajian.

Kendati demikian, Kunlistiani juga menuturkan semua pembiasaan melalui aktivitas yang diterapkan dalam keseharian di sekolah ini tentunya memiliki kendala pada tahap awal penerapan, baik pada peserta didik maupun para guru. Namun, setiap upaya bertahap dan rutin, terus-menerus dan perlahan, dipantau dan dievaluasi setiap harinya, sehingga jadilah itu sebuah budaya di sekolah. Ia juga menegaskan terutama untuk para pendidik dan tenaga kependidikan untuk senantiasa menjadi pionir atau contoh bagi peserta didik. “Satu teladan akan lebih baik bagi peserta didik dari pada seribu nasihat,” singkatnya.

Satu hal lagi kebiasaan unik yang dilakukan sekolah sehingga menjadi budaya sekolah itu sendiri. Istilah “Nganggung” (artinya seperti sedulang) merupakan kebiasaan atau adat masyarakat sekitar untuk makan bersama dalam satu wadah pada sebuah perayaan acara khususnya perayaan hari besar. Di sekolah melestarikan budaya Nganggung pada beberapa kegiatan di sekolah seperti kegiatan Muharam, Maulid dan lain sebagainya. Nganggung mampu menumbuhkan kecintaan dan kelestarian budaya lokal, mendidik kebersamaan, solidaritas, berbagi terhadap sesama dan melestarikan kearifan lokal di daerah.

Harapan ke depan, pembiasaan-pembiasaan baik memiliki manfaat positif bagi semua individu, baik siswa, pendidik dan tenaga kependidikan. Sehingga, melalui budaya sekolah ini dapat menumbuhkan jiwa berkarakter mulia untuk menjadi manusia seutuhnya. ●



## SMAN 4 TANJUNGPINANG KEPULAUAN RIAU

# Indahnya Berjabat Tangan

Berjabat tangan di setiap pagi, membuat guru dan siswa di SMAN 4 Tanjungpinang Kepulauan Riau saling mengenal lebih dekat. Tak hanya itu, cinta lingkungan, berpakaian rapi, hingga kebiasaan menulis di kalangan guru, juga digalakkan.

**S**MAN 4 Tanjungpinang memiliki sejarahnya, awalnya merupakan sekolah SPG Negeri Tanjung Pinang dalam rentang waktu tahun 1984 sampai dengan 1991. Seiring perkembangan zaman, bangunan sekolah yang terletak di Jalan Pemuda Nomor 30 Kelurahan Tanjung Ayun Sakti Kecamatan Bukit Bestari Kota Tanjungpinang Propinsi Kepulauan Riau ini resmi beralih status menjadi SMA pada tahun 1992, walaupun sebelumnya sempat direncanakan menjadi PGSD.

Sejauh ini, SMAN 4 Tanjungpinang telah berganti Kepala Sekolah sebanyak tujuh kali. Saat ini, SMAN 4 Tanjungpinang dinahkodai oleh Darson. Sekolah dengan luas tanah 27.424 meter persegi memiliki 28 rombongan belajar dengan jumlah peserta didik sekarang 1037 orang. Adapun Pendidik dan Tenaga Kependidikan berjumlah 77 orang.





**Gerbang SMAN 4 Tanjungpinang (kiri). Presentasi pengolahan minyak dari sampah plastik (atas)**

## **JABAT TANGAN DAN INDONESIA RAYA**

Dalam proses kegiatan keseharian, SMAN 4 Tanjungpinang mengedepankan pembiasaan karakter melalui penerapan budaya 5 S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun). Selain itu, terdapat beberapa karakter lainnya seperti disiplin, rapi, jujur, dan lain sebagainya. Wujudnya, setiap pagi para guru berdiri di depan gerbang sekolah menyambut kedatangan peserta didik dengan senyuman dan sapaan hangat sekaligus bersalaman. Aktivitas di pagi hari ini, menjadi agenda rutin dengan peserta didik mengenali gurunya, begitu pun sebaliknya. Kegiatan berjabat tangan, juga dilakukan saat siswa dan guru bertemu. “Hal ini diterapkan agar peserta didik terbiasa memiliki perilaku sopan santun saat berhadapan dengan guru maupun dengan orang yang lebih dewasa darinya,” tegas Darson, Kepala Sekolah SMAN 4 Tanjungpinang.

Suasana di pagi hari semakin semarak, dengan diputarnya lagu-lagu nasional dan daerah hingga pukul 06.55 Wib. “Dengan cara ini, diharapkan siswa mengenal lagu kebangsaan dan daerah dengan baik sekaligus sebagai perwujudan cinta tanah air,” tegas Darson.



**Aktivitas peserta didik di lingkungan sekolah (atas). Suasana di lingkungan sekolah (kanan)**

Tepat pukul 06.55 Wib, petugas sekolah memutar lagu kebangsaan Indonesia Raya yang suaranya mengisi seluruh sudut ruang dan area sekolah. Sontak, seluruh aktivitas berhenti sejenak dan seluruh warga sekolah berdiri tegak dengan dengan khidmat mendengarkan lagu kebangsaan hingga selesai. Barulah setelah itu kegiatan belajar mengajar di kelas dimulai. Pembiasaan ini bertujuan agar seluruh warga sekolah khususnya peserta didik memiliki karakter bela negara.

## **CINTA LINGKUNGAN**

Tidak hanya karakter bela negara, pihak sekolah juga membiasakan peserta didik di SMAN 4 Tanjungpinang untuk menjalankan budaya bersih dan cinta lingkungan. “Anak-anak dibiasakan untuk memungut sampah dimanapun berada dan sekecil apapun,” tutur Darson. Khusus sampah plastik, pihak sekolah menyediakan tempat terpisah untuk selanjutnya diolah menjadi bahan bakar minyak melalui teknologi khusus yang dirancang dan dibuat sendiri oleh sekolah.

Tidak ketinggalan, pelestarian kearifan lokal juga diterapkan di SMAN 4 Tanjungpinang melalui ekstrakurikuler pantun dan gurindam. Di sejumlah kegiatan, sekolah menampilkan pantun dan gurindam mengingat Kepulauan Riau ini memiliki adat melayu dan terkenal dengan pantun dan gurindam. “Untuk itu, keduanya perlu dijaga dan dibiasakan di kalangan peserta didik mengingat mereka merupakan generasi muda penerus bangsa,” tegas Darson lagi.

Sebagai Kepala Sekolah SMA N 4 Tanjungpinang, Darson juga menerapkan



budaya kerja bagi para guru untuk berpakaian rapi. Dalam hal ini, guru memakai seragam sesuai jadwal lengkap dengan asesoris atau atribut lainnya. Guru PNS wajib mengenakan atribut seperti name tag dan asesoris lambang PGRI berwarna kuning keemasan. “Tujuannya, para guru memiliki kewibawaan sesuai profesi dan menunjukkan kebanggaan sebagai abdi negara pada dunia Pendidikan,” tukas Darson.

Masih menurut Darson, disiplin tepat waktu saat mengajar termasuk ketika datang ke sekolah, juga ditegakkan guna menyambut siswa di pagi hari. “Berbagai pembiasaan yang diberlakukan untuk peserta didik, harus dicontohkan terlebih dahulu oleh semua guru,” katanya. Pasalnya, guru adalah teladan bagi peserta didik. Sejalan dengan hal tersebut, sebagai kepala sekolah, ia juga berperan aktif sebagai role model dalam penerapan budaya tersebut.

### **BUDAYA MENULIS**

Pembiasaan menarik lainnya adalah, setiap guru wajib menulis guna memberdayakan kinerja guru ke depan. Sejalan dengan itu, pihak sekolah juga memfasilitasi kegiatan seminar terkait hasil tulisan bagi guru yang ingin naik pangkat atau golongan.

Berbagai gebrakan yang dilakukan sekolah, diakui Darson, untuk tujuan agar peserta didik menjadi sosok yang bertaqwa, cerdas, berwawasan lingkungan dengan tidak meninggalkan nilai budaya dan dapat bersaing di bidang akademik dan non-akademik. ●





## BAB IX

### PENUTUP

Budaya kerja pada Direktorat PSMA masih dalam proses penguatan. Kegiatan ini terus dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu. Buku ini diharapkan dapat menjadi pegangan bagi semua pihak yang terkait untuk terus berkomitmen dalam membangun budaya kerja yang baik. ►►

**B**erbagai upaya untuk menguatkan budaya kerja telah dilakukan oleh Direktorat PSMA. Ikhtiar itu merupakan sebuah kesadaran atas perlunya budaya organisasi Direktorat PSMA untuk mendorong penguatan budaya kerja. Budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada gilirannya dapat mengoptimalkan tugas dan fungsi Direktorat PSMA seperti yang ditetapkan.

Penguatan budaya yang dilakukan selama ini meliputi seluruh wujud budaya yang dapat dikenali. Terutama penguatan dalam kompetensi diri dan kompetensi kerja seluruh pegawai. Bagaimana seluruh pegawai memiliki integritas, kreatif dan inovatif, memiliki inisiatif, sebagai insan pembelajar, menjunjung meritokrasi, senantiasa terlibat aktif, dan bekerja tanpa pamrih, merupakan nilai yang terus dikembangkan dalam berbagai program dan kegiatan. Penguatan nilai-nilai inilah yang terus dikembangkan oleh organisasi kepada seluruh pegawai merupakan hal yang utama.

Selain itu penguatan budaya juga dilakukan dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dukungan pimpinan yang penuh semangat dan menghadirkan teladan yang baik. Juga dengan membangun tim yang kompak dan padu.

Budaya kerja Direktorat PSMA merupakan identitas dari institusi yang semangatnya terpotret dari slogan “Maju bersama, hebat semua”. Spirit itu terus disosialisasikan ke seluruh pegawai dan nilai-nilai pembentuknya terus diinternalisasikan dan dikuatkan kepada seluruh insan Direktorat PSMA. Spirit tersebut diharapkan dapat memicu budaya kerja yang berorientasi pada kemajuan bersama dengan keunggulan pada semua orang sesuai



**Salah satu kegiatan penguatan kapasitas pegawai dan mitra kerja**

dengan kodrat Ilahi.

Budaya kerja yang terbangun di Direktorat PSMA diharapkan juga bisa menyebar ke seluruh insan pengelola pendidikan SMA baik di tingkat provinsi maupun di sekolah dan juga di lingkungan masyarakat. Budaya kerja juga menjadi semangat bagi sekolah untuk menguatkan budaya sekolah sebagai sebuah upaya menguatkan karakter peserta didik dan mempelajari setiap kompetensi sesuai kompetensi abad 21 dan menguasai literasi bagi kehidupan.

Dengan kata lain, penguatan budaya kerja di lingkungan Direktorat PSMA pada akhirnya diharapkan memberi pengaruh yang baik terhadap penguatan satuan pendidikan SMA dalam menjalankan proses pendidikan yang efektif sesuai kondisi yang diharapkan. Penguatan budaya kerja merupakan bagian tidak terpisahkan dari upaya pengembangan dan peningkatan mutu SMA pada tahun 2025.

Adalah sebuah harapan bagi semua insan Direktorat PSMA untuk menjadikan organisasinya sebagai sebuah lembaga pengelola pendidikan menengah umum yang berintegritas dan profesional. Sehingga apa yang menjadi tugas dan fungsi lembaga untuk mengembangkan dan melakukan pembinaan terhadap pendidikan SMA di seluruh Tanah Air, dapat berjalan dengan optimal. ●

## DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Pendidikan Nasional (2010). Budaya Kerja Kementerian Pendidikan Nasional. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (2012). Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi.
- Ki Hadjar Dewantara. 1977. Pendidikan. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.
- Ki Hadjar Dewantara. 1977. Bagian IIA: Kebudayaan. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.
- Koentjaraningrat. 2015. Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Latif, Yudi. 2015. Revolusi Pancasila. Jakarta: Mizan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005). "Perilaku Budaya Organisasi". Bandung: Penerbit Aditama Refika.
- Mas'ood, asadiah (2004), "Budaya Organisasi", Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Murty, Ade Iva. 2016. Perumusan Indikator Nilai-Nilai Antikorupsi. Komisi Pemberantasan Korupsi-GIZ, Jakarta.
- Murty, Ade Iva. 2016. Kajian Kristalisasi Nilai-Nilai Antikorupsi. Jakarta: Komisi Pemberantasan Korupsi-GIZ.
- Soedarsono, S. 2008. Membangun Kembali Jati Diri Bangsa. Jakarta: Elex Media Komputindo.







DIREKTORAT PEMBINAAN SMA  
DITJEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

